

٢٦ طريقة لتحصل على ما تريد في العمل



الكتاب الاكثر مبيعا

أحبب عملك لا تتركه

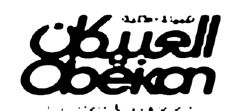
٢٦ طريقة لتحصل على ما تريد في العمل

بيفرلي كاي

شارون جوردان إيفانز

نقله الى العربية

وليد شحادة



Original Title:

Love it don't Leave it

by:

Beverly Kaye and Sharon Jordan Evans

ISBN 1 - 57675- 250 - x

Published by: Berrett - Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1426هـ ـ 2005م

ISBN 5 - 770 - 40 -9960

مكتبة العبيكان، 1426هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاي، بيفرلي

أحب عملك لا تتركه. / بيفرلي كاي؛ وليد شحادة. - الرياض 1426هـ

292 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 5 - 770 - 40 - 9960

١ ـ علم النفس الإداري　　　　2ـ العمل والعمال

أ. شحادة، وليد (مترجم)　　　　ب. العنوان

ديوي: 658.0019　　　　1426 / 2798

رقم الإيداع: 2798 / 1426

ردمك: 5 - 770 - 40 - 9960


بسم الله الرحمن الرحيم


لانستطيع أن
نتحكم بالرياح
لكننا نستطيع
أن نضبط وجهة
أشرعتنا

الإهداء

إلى والديّ: مولي وإيب،

فهما أول من علّمني معنى الحب،

ولا يزالان (رغم بلوغهما العمر المهيب

في السابعة والثمانين والتاسعة والثمانين)

يعلّمانني دقائق معانيه.

بيفرلي

وفي الطرف الآخر من الطيف...

إلى حفيدتي الأولى، إيما،

التي تضيء حياتي بنور ابتسامتها،

وتجعلني أتذكر دوماً

الطيبة المتأصلة في نفوس الناس.

شارُن

المحتوى

استعن بهذا الكتاب كما تستعين بخارطة الطريق. اقرأه كيفما تشاء وبالترتيب الذي يحلو لك بعد أن تقرأ الفصلين الأول والثاني. ثم اقرأ الفصل السادس والعشرين بعنوان « السمت، الذروة».

وإن كانت هناك فرصة، ولو بعيدة جداً، لترحل عن عملك الحالي، اقرأ الفصل الأخير.

❖ ❖ ❖

تمهيد

إلى كل من يعمل

من بيفرلي وشارُن :

هل قلت في نفسك يوماً: إن عملك شيء عظيم لو...

- ✔ **لو أنه يتيح لك خيارات أوسع؟**
- ✔ **لو أنه يتيح لك وقتاً أوفر مع أسرتك؟**
- ✔ **لو أن مردوده المادي أفضل؟**
- ✔ **لو أنك لا تعمل مع شخص غبي؟**
- ✔ **لو أنه لا يبعث في نفسك السأم؟**
- ✔ **لو أنه يفسح لك مجالاً أوسع لتحصل على الشوكولا؟**

هل راودتك يوماً ظنون بأن العشب في مكان آخر أكثر اخضراراً؟

حسناً. فأنت لست وحدك.

كثيرون هم الأفراد الذين يتركون أعمالهم لأن ثمة شيئاً ما خطأ، أو لأنهم يفتقدون شيئاً ما. منهم من يغادرون جسدياً ويخرجون من الباب، أو يغادرون نفسياً وذلك من خلال الامتناع عن بذل الجهد والطاقة في العمل وإظهار عدم الالتزام، لكنهم يبقون في أماكنهم. وبعد حين من الزمن يندم الكثيرون على مغادرتهم سواء كانت مغادرتهم العمل جسدياً أو نفسياً.

فماذا لو كان أمامك خيار آخر؟ وماذا لو أمكنك أن تستعيد حبك للعمل؟ (ونعني بذلك الحب والعشق الحقيقي، وليس مجرد أن تحب عملك وتُقبل عليه.) ماذا لو كان عملك شيئاً تصبو إليه كلّ يوم؟ ماذا لو توافقَ مع حماسك؟ هل استخدمت ما لديك من ملكات الإبداع؟ هل جعلك عملك تشعر أنك موضع تقدير الآخرين؟ (هل قلت في نفسك مرّةً «إن ثمة فرصة ضئيلة؟») ولكن، ماذا لو أثمر عملك حقاً وقمت «بتسليم البضاعة»؟ نحن نعتقد أن ذلك ممكن.

إن الرضا في مكان العمل يشبه شارعاً ذا اتجاهين. أجل، إنه لكذلك، يتطلب الجهد من رئيسك المباشر ومن كبار الشخصيات في المنظمة التي تعمل فيها. (وقد وضعنا كتبنا السابقة حول ذلك.) لكنه في الوقت نفسه يتطلب منك الجهد والمبادرة.

نحن نعتقد اعتقاداً راسخاً أن التعبير الإيجابي ليس ممكناً فحسب بل هو جدير بالجهد الذي تبذله. كما أننا على ثقة أكيدة بأنك تستطيع أن تحصل على ما تريد، بل وأكثر، وأنت حيث أنت، لو اتبعت بضع خطوات تحسن اختيارها.

لقد توجهنا بسؤال إلى ما يزيد عن خمسة عشر ألف شخص حول الأسباب التي جعلتهم يبقون حيث يعملون ولا يغيرون أعمالهم، فكانت الإجابات من جميع مجالات العمل تؤكد أهم خمسة عوامل هي:

- عمل مثير يتضمن التحدي،
- فرصة للتعلم والنمو،

❖ وجود أشخاص جيدين للتعاون معهم،

❖ المردود المادي جيد،

❖ وجود رئيس ممتاز.

فأي هذه العوامل يهمك أكثر من غيره؟ أيها تريد المزيد منه؟ نأمل أن يفيدك هذا الكتاب في الحصول على ما تريد بسهولة.

لقد جمعنا في هذا الكتاب كافة الملاحظات والنصائح والأدوات التي استقيناها من بحوث عديدة أجريناها، ومن خلال تعاطينا مع ألوف الأشخاص العاملين في مختلف أنحاء العالم. وسوف تجد في هذا الكتاب أيضاً خمس رسائل هامة، ربما ترددت في فصول الكتاب، هي:

إن الشيء الذي تريده قد تجده حيث أنت. لعلك لن تحتاج أكثر من وضوح الرؤية لترى ما ينقصك ثم تبحث عنه. انظر إلى داخلك قبل أن تنظر حولك. أتقن فن وعلم المطالبة بما تريد.

أنت صاحب القرار. أنت الوحيد المسؤول عن رضاك في عملك في نهاية المطاف. لا تنتظر من رئيسك المباشر أن يكون قارئاً للأفكار، أو أن تكون مؤسستك مسؤولة عن سعادتك الشخصية. صحيح أنَّ لكل منهما دوره، لكن الشيء الوحيد الذي عليك أن تدركه هو أنك صاحب القرار، ويتعين عليك أن تصلح الخطأ، وأن تعثر على ما ينقصك.

توجد (على الأقل) ست وعشرون طريقة لتأخذ زمام المبادرة. بالطبع تتنوع الأساليب باختلاف الأشخاص. ولهذا السبب وضعنا في هذا الكتاب عدداً لا بأس به من خطوات العمل المقترحة ووفق ترتيب

هجائي (الترتيب الهجائي الإنكليزي - المترجم) لتختار منها ما يناسبك.

لا تنتظر. قد لا تعثر على تلك «اليد الحانية». عليك أن تفتش عنها لتعثر عليها! وبدلاً من أن تقبل بواقع لا ترضاه اتخذ الخطوات اللازمة لتحسين ظروفه. ولا تنتظر شخصاً آخر يتخذ الخطوة الأولى.

تفحص جيداً تلك المراعي الأكثر اخضراراً. يغلب في كثير من الأحيان أن نترك مراعينا ونذهب إلى مراعٍ أكثر خضرة، فلا نجد سوى غثاء، وربما يكون مكان العمل الجديد مماثلاً في تحدياته وإحباطاته للمكان الأول، وقد تكون مختلفة، (وربما أكثر سوءاً). من أجل ذلك ينبغي أن تتفحص جيداً المكان الجديد قبل أن تقرر الذهاب إليه.

واليك فيما يلي ما نقدمه لك مقابل وقتك واهتمامك:

الأفعال: لقد جمعنا بين دفتي هذا الكتاب بعض النصائح والأدوات والملاحظات ورتبناها في فصول سهلة التناول. نقترح أن تقرأ الفصلين الأول والثاني أولاً. ثم انتقل للفصل الذي تريد ويناسب اهتمامك. فإذا كنت قد قرأت الفصول كلها وجربت الأفكار المقترحة وأحسست أنك لم تحصل على ما تريد، أعد قراءة الفصل الأخير لتتيقن بأن خيارك التالي هو الخيار الصحيح.

القصص: لقد استقينا الأفكار التي نقدمها في هذا الكتاب من أناس لا حصر لهم، استطلعنا آراءهم أو عملنا معهم أو تحدثنا إليهم أو دربناهم. سمعنا قصصاً تحدثت عن نجاحات أحرزها أصحابها، وقصصاً قال أصحابها إنهم « افسدوا الأمور » وقصصاً تروى تحت

عنوان «ليتني» ابحث عن تلك التي قد تساعدك في حل مشكلتك. أو تلك التي تستثير فيك ملكة الإبداع.

حقائق تقرؤها على القمصان: هل قرأت يوماً عبارة كتبت على قميص شخص آخر، وقلت في نفسك، «يا إلهي! أليست تلك الحقيقة عينها؟» حسناً، نحن نفعل ذلك في معظم الأحيان وقد جمعنا بعضاً منها وأوردناه في كتابنا هذا. بحثنا عنها في خزائن الأشخاص وفي ذكرياتهم، رأينا بعضها في المطارات وفي الشواطيء وفي حفلات الشواء وأماكن تجمُّع الأشخاص. واخترنا منها ستاً وعشرين لتناسب هذا الكتاب وفصوله



شوهدت في شارع نزهة قرب النهر بمدينة سبوكين بولاية واشنطن

لذلك، اعتبر هذا الكتاب وكأنه كتيب إصلاح يفيد الأشخاص العاملين الذين يريدون أن يحققوا التناغم والانسجام في ذاك الجزء الهام جداً من ساعات يقظتهم. وندعوك لقراءته مرات ومرات. ابحث في زواياه، واستطلع الأفكار التي تناسبك. قد وضعناه لأننا على ثقة كبيرة بأنك تستطيع أن تحصل على أكثر مما تريد من حيث أنت الآن.

كلمة شكر

علمتنا الحياة أن التعاون قوة تتولد من تلاقي الأفكار فتزيد الكتاب ثروة. ومن هنا تقديرنا الخاص للحكمة التي زودتنا بها راي هالاغيرا ولتوخي الصدق والحقيقة من دايانا كوسن وشيلبي إيرل وتارا ميلو، وللنصح الذي ينم عن ذكاء ومعرفة من كاثرين رينولدز ومارلين غريست وبراد والتون. لقد كنا على اتصال دائم نعرض أفكارنا ونختبرها مع آن جوردان وبيف أولفن وساندي لوشيافو ولوريان سبيكس وديدي ويليامز.

نذكر بالتقدير العالي العون الذي قدمته كلٌّ من نانسي برور وألان هالكرو في تنقيح أسلوب الكتابة وإعداد النصوص (حتى إنًّ أساتذتنا باللغة الإنكليزية سوف يعجبهم). كما كانت لين كليفر تتحلى بالصبر الكبير وهي تحاول الوصول إلى الكمال عند مراجعتها للمخطوط. أما تريسي ميتشل فقد أنجزت عملاً رائعاً في تلبيتها لاحتياجاتنا الفنية. لقد أعجبنا أيما إعجاب بعملها. هيلين بنسيمون وباتي دانوس وجين ويسمان كن مسؤولات عن الدعاية، وكان لهن دور كبير في تدريبنا وفي علاقاتنا مع الآخرين. فلهن جميعاً الشكر الجزيل.

من حسن حظنا أن كانت إلى جانبنا ووراء كل خطوة اتخذناها مؤسسة كارير سيستمز Career Systems. والشكر الجزيل نقدمه إلى موظفي هذه المؤسسة في مقرها بمدينة سكرانتون لدعمهم المتواصل والشكر الجزيل أيضاً لفريق المبيعات الدولية لما بذلوه من جهد صادق لإيصال هذا الكتاب إلى المكان الصحيح في الأسواق. ولابد من توجيه الشكر

والتقدير للفريق الاستشاري ذي الخبرة الممتازة (والأسفار الكثيرة) واتصالاته مع عملائنا في أصقاع العالم، إذ لولاه ما استطعنا أن نترجم الرسالة هذه إلى عمل.

كان فريق بيريت وكوهلر، كعادته دوماً، يكثر من تشجيعنا، صبوراً، صريح الحديث وسريع الاستجابة. تولّى هذا الفريق نشر كتبنا السابقة، ولهذا لم نتردد لحظة واحدة في التوجه إليهم وحدهم مباشرة من أجل نشر هذا الكتاب. فهم يعاملون المؤلفين معاملة الأشخاص رفيعي المقام، ووجدنا منهم الدعم المتواصل طوال رحلتنا في عملنا هذا وحتى خرج الكتاب إلى حيز الوجود.

أما ستيف بيرسانتي فهو كعادته يواصل وضع المعايير الجديدة في صناعة النشر ويقود مؤسسته بأسلوب يتميز بالابتكار وسمو الأخلاق. لقد كان لثقته الكبرى بنا ما حرك مشاعرنا وكذلك حماسته لنا ولطريقتنا في «الإصرار على الإنجاز».

بيفرلي تبعث برسالة تقدير خاصة إلى باري وليندسي اللذين أعملا فكرهما كثيراً في العناوين أثناء العشاء، وأمسية بعد أخرى، وبطول صبر وأناة، ولم يفقدا ثقتهما بأنهما سوف يقدمان شيئاً مفيداً. إليهما تقول « دعمكما هو الذي أوصلني إلى ما أنا عليه».

ورسالة خاصة من شارن إلى أولادها الأربعة، مات. وكيلي. وترافيس، وشيلبي، لما قدموه من دعم وحماس، وبخاصة إلى زوجها مايك الذي قرأ كل كلمة كتبتها، وقدم لها دعماً من أعماق فؤاده. إليهم تقول « ما قدمتموه لي من إبداع ومن قصص ونصح صادق جعلني أشعر بالاعتزاز بهذا الكتاب».

ولا ننسى أن تشكر كل واحـدة منا الأخـرى. شــارن تشكر بيــفــرلي لإصرارها على المراجعة «مرة أخرى» مع الفريق المختص بالمراجعة، لتتأكد فقط بأننا في الاتجـاه الصحيح. وبيفرلي تشكر شـارن لإيمانها الذي لم يتـزعـزع بما نقـدمـه من البـداية ولمثـابـرتهـا رغم بعض المضـايقـات من شريكتها بالتأليف.

وأخيـراً، نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قرأ كتـابنا السابق -Love Em or Lose' Em ' إذ لولاهم جميعاً ما وصل هـذا الكتـاب إلى أيدي القراء، كانوا مصدر إلهام لنا (وطالبونا) بوضع كتاب مماثل يستفيد منه العـاملون، الكثيـرون منهم قـرؤوا النسخ الأولى من المخطوط فـازدادت قناعتنا بأننا في المسار الصحيح. ونحن بدورنا نريدكم جميعاً أن تجدوا أكثر مما تريدون حقاً. وأنتم حيث أنتم.

☆ ☆ ☆

مقدمة

إذا لم يتحسَّنِ الحال ، فأنا هنا لمساعدتك

نحن جميعاً أحسسنا بهذا الشعور في مرحلة معينة من حياتنا. وربما يكون هذا الإحساس إزاء العمل، أو الزواج، أو الصداقات، أو حين تعلُّم رياضة جديدة، أو عند تطوير مهارة جديدة. قد لا يصل هذا الشعور إلى أقصاه. وقد يكون مجرد إحساس لطيف بعدم الرضى. أو حنين وتوق للتغيير. ربما يكون كل شيء في عملك مبعث رضىً لك... فيما عدا شيء واحد فقط.

ومثل هذه المشاعر في مكان العمل قد تدفعك للتوجه إلى الباب الخارجي (أي مغادرة المكان جسدياً) أو قد تدفعك للبقاء في عملك ولكن دون نشاط أو عمل (أي المغادرة نفسياً، بمعنى أنك تغلق طاقتك على نفسها).

كنت هناك، وألقى التقدير من الجميع، لكنني لم أكن منتجاً في عملي.

والآن أدرك كم كان الوضع مريكاً لي ولزملائي وأصدقائي وأسرتي.

كل أسبوع في العمل يبدو شهراً طويلاً. ثقتي بنفسي ضعفت كثيراً.

لن أفعل ذلك ثانية. لقد تعلمت أن أحدد المشكلة مبكراً، وأن أقوم لإصلاح الأمور. فالحياة قصيرة، بل أقصر من أن يرهب المرء قدوم يوم الإثنين.

بعض الناس يفكرون طويلاً (وأحياناً أكثر مما ينبغي) قبل أن يصلوا إلى مرحلة المغادرة. وبعضهم الآخر لا يفكرون طويلاً وسرعان ما يغادرون.

رحلت إلى مكانِ العشبُ فيه أكثر اخضراراً فوجدت فيه مشاكله.

ثم عدت إلى مكاني بعد عام. صحيح أنه ليس مثالياً، لكنني الآن أكثر استعداداً لحل المشاكل، فهذا أفضل من المغادرة.

بعض الناس يسيطرون على أنفسهم ويجدون الرضا في عملهم. يستمتعون بالعمل ولقاء الزملاء ويجدون المتعة في مؤسستهم، ولديهم الرغبة والاستعداد للحفاظ على كل هذه الأشياء التي تهمهم.

وبعضهم الآخر ينتظِر.

فهل أنت من المنتظرين؟

أتنتظر رئيسك المباشر ليرحل؟

أم الاقتصاد ليتحسن؟

أتنتظر شخصاً يجلب لك المتعة في عملك؟

أم زميلاً لك ليكف عن حماقاته؟

أتنتظر قسم الموارد البشرية ليرسم لك مسار عملك؟

أم قائداً في المؤسسة يهدىء مخاوفك من احتمالات التسريح؟

أتنتظر مهمة توكل إليك، تعجبك وتثير حماسك؟

أم رئيسك المباشر ليجعل عملك أفضل مما هو الآن؟

أتنتظر مؤسستك لتعتني بك وترعاك؟

حسناً. أتدري شيئاً؟

الانتظار لن يوصلك إلى ما تريد!

فهل لديك الاستعداد للكف عن الانتظار؟ إن كنت كذلك، فسوف تحصل على البدائل السريعة والمفيدة من فصول هذا الكتاب. ولنا وطيد الأمل بأنك سوف تجرب هذه البدائل.

ما علاقة الحب بهذا كله؟

تقول تينا تيرنر: إذا كان المقصود بكلمة «هذا العمل» فالحب هو «كل شيء». وبما أن العمل يشكل الجزء الأكبر من ساعات يقظتنا، فمن الأفضل أن نحبه ونغرم به، وإلا فسوف تكون حياتنا بائسة، أو مملة على أقل تقدير. وعندما نحب عملنا نطلق ما لدينا من طاقة وإبداع والتزام. وسوف نتلهف لمجيء يوم العمل ولقاء الزملاء ولقاء الرئيس المباشر، لكل من مكان العمل وما فيه. سوف نشعر بقدرتنا على العطاء وعلى الإنجاز، نتعلم، ونشعر بالرضا.

وكلما طال بقاؤنا في عملنا ازدادت الثروة التي نبنيها بأشكالها الفريدة. انظر إلى الثروة التي كونتها لنفسك من عملك الحالي:

◆ **ثروة من المهارات.** المعرفة والخبرة التي اكتسبْتَها مع مرور الزمن، والإمكانات والكفاءات التي تجعلك تشعر باحترام كل من يسعده عمل أحسن صنعه وتجعل الآخرين يعتمدون عليك.

- **ثروة اجتماعية.** الأصدقاء والزملاء الذين تعرفت عليهم والذين باتوا بمثابة أسرتك. أو الزبائن والعملاء الذين يسعدك التعامل معهم.

- **ثروة النفوذ والتأثير.** تلك المقدرة التي تكونت لديك وتجعل أفكارك مسموعة عند الجميع. والاتصالات التي تعلمت أن تستعين بها والموارد التي يوفرها الآخرون لك لكي تنجز عملك.

- **ثروة مالية.** المال الذي تجنيه من عملك، والأهم منه المعاش التقاعدي والاستثمارات أو المكافآت والتعويضات والتأمين والعضوية التي تتيح لك مكاناً تركن فيه، سيارتك وكل ذلك مقابل ما لديك من خبرة والتزام.

البحث عن الحب في الأماكن الخطأ

أحياناً نترك هذه الثروة التي نبنيها من عملنا وراءنا دون أن نفكر بحجمها أو بالزمن الذي نحتاجه لإعادة بنائها أو بمقدار انخفاضها في مكان آخر.

> **التقي بين وقت وآخر مع بعض أفراد العصبة القديمة حيث كنت أعمل لنسترجع ذكريات مرحة أفتقدها الآن. يقولون: إن الأمور والأجواء أفضل الآن كثيراً عما كانت سابقاً وذلك بعد مجيء فريق قيادي جديد.**

☆ ☆ ☆

حصلت على مقدار أكبر من الحرية هنا، لكنني في الوقت

نفسه أشعر بكثير من التوتر والإرهاق.

تلك هي المقايضة! لا يوجد شيء كامل!

☆ ☆ ☆

حصلت على أجر أفضل وعلى عمل جديد ينم عن التحدي في كل مرة من المرات الأربع التي تنقلت فيها بين الأعمال. لكن الزيادات التالية في الأجر (والتحديات) كانت تأتي بطيئة للغاية، وفي بعض الأحيان وجدتني أتراجع. أصدقائي الذين بقوا حيث كنت وتابعوا عملهم خلال تلك السنين تقاعدوا من عملهم الآن وحصلوا على تعويضات تقاعد كبيرة. فأسائل نفسي الآن ماذا كسبت؟.

☆ ☆ ☆

أجل، إنني أبحث عن عمل جديد بين آونة وأخرى وفي معظم الأحيان. لكنني والحق يقال أحب ذاك الشعور بالانتماء. لقد أصبح هذا المكان أسرة ثانية لي، أعرف زملائي ويعرفونني. كنا معاً في حلو الحياة ومرها.

وفي بعض الأحيان، بل وفي معظمها، نعتمد على الآخرين ليساعدونا في البقاء حيث نحن، ولا نرحل، أو في أن نرحل سريعاً.

يتعين على رئيسي المباشر أن يجعلني سعيداً في عملي.

☆ ☆ ☆

لا يمنحونني الصلاحية لأحصل على ما أريد في هذا المكان.

☆ ☆ ☆

مغادرة المكان أسهل عندي من محاولة الإصلاح.

☆ ☆ ☆

إنني على وشك التقاعد عن العمل. لقد اجتزت مرحلة الحاجة لأن أحب عملي

وواقع الأمر أن ملاحظات مثل هذه تحتوي شيئاً من الحقيقة. للرئيس المباشر دور هام. وعدم وجود الصلاحية تعترض سبيل المرء. وقد تكون المشاكل كبيرة جداً يسهل عندها الرحيل وترك العمل. وفي بعض الأحيان يكون الرحيل مفيداً.

لكن الرحيل في معظم الأحوال غير مفيد.

لكن التغيير يحدث

الحياة العملية في تغير دائم، وكذلك حياتنا الشخصية. وقد يحدث التغيير أحياناً عندما تشعر أنك أحببت الحياة التي تحياها. فقد تتبدل الأشياء في عملك، في القياديين في عملك، بما يتعلق برئيسك المباشر، بين زملائك في العمل، مع عملائك وزبائنك، وفي مؤسستك التي تعمل فيها. قد يتغير الاقتصاد ويتبدل المنافسون. وقد تحدث التغييرات في العالم أجمع. وقد تتبدل الأشياء لديك. قد يرحل مدير. وقد تباع الشركة التي تعمل فيها. قد تشعر بالضيق من العمل الذي تقوم به. وقد تتغير توجهات المؤسسة. وقد يحصل هذا كله أمام ناظريك.

عندما تحدث مثل هذه الأمور، لا تيأس، ولا تحاول الانفصال عما أنت فيه، لا تلق بنفسك من المركب.

اقرأ الفصل الأول ثم الفصل الثاني

ثم استعرض لائحة محتوى الكتاب

بحثاً عن الفصل الذي يناسب وضعك.

خذ فكرة من قصة أوردناها، أو جرب شيئاً من لوائح الملاحظات التي تجدها بين دفتي هذا الكتاب، أو أجب عن بعض الأسئلة التي طرحت في مقابلات أجريناها. أياً من هذه المقترحات سوف تجرب؟ ما الخطوة الصغرى التي ستتخذها؟ ثم اقرأ فصلاً آخر.

☆ ☆ ☆

إما أن تحصل على ما تريد أو أن تأخذ ما تستطيع الحصول عليه

نحن نعتقد أنك تستطيع أن تحصل على ما تريد من المكان الذي أنت فيه. أتظن ذلك؟

☆ ☆ ☆

الفصل الأول



خير لك أن تطلب ما تريد فقد تجد من يستجيب

إن لم تطلب ما تريد فلن تنال شيئاً. والأمر بسيط جداً. ومع ذلك، ولسبب ما، يمتنع معظم الناس عن السؤال. لعلهم يتوقعون أن يقرأ رؤساؤهم أفكارهم. وقد يقبل بعضهم الآخر بما هو أقل مما يرغبون فيعملون بنصف ما لديهم من فكر وعاطفة. وقد نجد أناساً يرون الرحيل وترك العمل أيسر لهم من السؤال والطلب. غير أن معظم الناس يدركون في نهاية المطاف أنهم يريدون شيئاً ما وفي وقت ما مهما كانت طبيعة المكان الذي يعملون فيه أو الزملاء الذين يعملون معهم. والطريقة الأفضل لكي تحصل على هذا الشيء هي الطلب.

> **الشيء الذي لا تطلبه يبقى على حاله**
>
> *قول مأثور*

يريدون أن يسمعوا منك

إن كنت ممن يحسنون أداء عملهم فإن رؤساءك يرغبون بمعرفة ما الذي يجعلك مرتبطاً بعملك (راضياً به ومنتجاً) وما يشدك إلى الفريق. لا يريدون أن يخسروك. بل أن تبقى في عملك جسدياً ونفسياً.

ليته سألني. لو طلب لقلت له: « دعني أرَ ما يمكنني أن أفعل من أجلك. دعنا نفكرْ جيداً كيف نجعل الأمر ينجح - بالنسبة لك وللآخرين».

لكنه لم يطلب شيئاً وقفز من المركب. شيء مؤسف. نحن بحاجة إليه، ومستقبله عظيم في هذا المكان.

فما مدى استعدادك للدخول في حوار صريح صادق وجريء مع رئيسك المباشر، أو مع أحد زملائك أو مع واحد من كبار القادة في مؤسستك؟ ما مدى استعدادك لأن تطلب ما تريد حقاً؟ إليك فيما يلي الأسلوب الذي اتبعه شخص ما:

لقد فكرت بترك عملي بدلاً من أن أطلب إجازة من العمل للمشاركة في برنامج دراسي سوف يعقد خارج البلاد. بدا لي أن طلب الإجازة أمر كبير جداً. وظننت أن الجواب سيأتيني بالرفض، سيما وأن القسم الذي أعمل فيه كان في تلك الأونة مثقلاً بالعمل. ولكني أحب عملي كثيراً ورئيسي المباشر إنسان عظيم. لم تكن بي رغبة في ترك العمل. فقد تلقيت التدريب الكافي من أحد الأصدقاء، وتكونت لدي خطة وسررت بما أعمل.

قلت لرئيسي إنني اشعر بشيء من الإحراج بخصوص طلب أود التقدم به.ثم أوضحت له الفرصة المتاحة لي بكثير من التفصيل، أخبرته رأيي بالفائدة التي أتوقعها لنفسي ولفريق عملي وله أيضاً. فمثلاً قلت إنني اعتقد انني سأعود إلى

عملي أملك مهارات قيادية جديدة وبمنظور عالمي واسع المدى. وفي مجال عملنا لهاتين الفائدتين أهمية كبرى.

ذكرت له سبعة حواجز تقف حائلاً بيني وبين إجازة دراسية. ثم تشاورنا في بعض الحلول الممكنة لهذه الحواجز. كان أحد الحلول يقضي بأن أجد زميلاً من مرتبة أدنى من مرتبتي وأعمل على تدريبه ليقوم بجزء كبير من عملي خلال غيابي. ووعدت المدير أيضاً أن أسعى لإيجاد حلول لباقي الحواجز بالتشاور معه ومع أعضاء فريقي.

وبعد أن فرغت من حديثي، قال بكل بساطة «أجل» لا أدري كيف قالها لكنني أصبت بصدمة. لكنه استدرك قائلاً: إنه أعجب بطريقة تفكيري وبشجاعتي (فهو يعلم كم كنت محرجاً ومرتبكاً). شكرته كثيراً إثر ذاك الحوار، وفي كل يوم شاهدته فيه منذ ذلك الحين.

وخلال الشهرين التاليين أنهينا كافة التفاصيل، ثم انطلقت في رحلتي، وعدت إلى عملي أكثر نشاطاً وأكثر مقدرة على العطاء. سر رئيسي كما سررت أنا لأنني سألت وطلبت، ولم أترك العمل، وأنني أعبر له عن شكري من خلال بذل أقصى ما لديّ من جهد في العمل.

ولكن إلى من تتوجه بسؤالك؟ ولأي سبب؟ وكيف ستفعل ذلك؟

جرب الخطوات التالية:

الخطوة الأولى : ليكن ما تريده واضحاً وضوح الشمس

كان لديً ذاك الشعور المضني بعدم الرضا. طالما فكرت بالتحدث مع شخص ما حول هذا الإحساس وبخصوص ما أريد، لكنني أولاً يجب أن أعرف كيف أبدأ، وما هو الشيء الذي أريده على وجه الدقة. وقد عرفته الآن. أريد أن أشعر بتقدير الآخرين لي ولما أفعله، لا أقصد بهذا التقدير مكافأة مالية (مع أنها لو كانت كذلك، فهذا شيء جميل). أريد أن أسمع من رئيسي كلمة ، أشكرك، أكثر من مرة. ليس مجرد كلمة «شكراً» العامة، وإنما تحديداً عبارة شكر بعد أن أعمل حتى وقت متأخر، أو بعد إنجازي لعمل رائع في مشروع ما. أريد أن أعرف أن رئيسي يقدرني ويقدر عملي.

إذن، المهم أن تعرف ماذا تريد، وأن تدخل إلى أعماق نفسك. حاور نفسك واطرح الأسئلة التالية وحاول أن تجد الإجابات عنها:

- ماذا عن عملي، أيجعلني أقفز من سريري مسرعاً في الصباح؟
- ما الذي يجعلني أضغط زر النوم؟
- لو ربحت اليانصيب وقدمت استقالتي من عملي، ما الذي سأفتقده في هذا العمل؟
- ما هو التغيير الوحيد في دوري الحالي الذي يجعلني أحب البقاء في هذا العمل لمدة طويلة؟

❖ لو كانت بيدي عصا سحرية ما هو الشيء الوحيد الذي سوف أبدله في فريقي أو في دائرتي؟

❖ لو أتيحت لي العودة إلى منصب كنت أشغله في الماضي وأحببت البقاء فيه لمدة طويلة، ما هو ولماذا؟

إن الإجابات عن هذه الأسئلة سوف تبين لك بجلاء ماذا تريد. كما أن الفصول الأخرى في هذا الكتاب سوف تساعدك على توضيح « لائحة الرغبات لديك». **وبعد ان تفرغ من قراءتها أعد قراءة الفصل الأول.**

الخطوة الثانية: فكر ملياً قبل أنْ تقرِّر مع من تتحدَّث ومتى وكيف؟

من هم الأشخاص الذين بمقدورهم أن يحققوا رغبتك؟ خذ بعين الاعتبار الأشخاص الذين يتمتعون بالصفات التالية:

- ✓ يملكون المعلومات التي تريدها.
- ✓ يحسنون الاستماع ويتقنون النصح.
- ✓ يصنعون القرار (رئيسك المباشر، مثلاً؟)

ثم فكر كيف ومتى تلتقي بهم. ادرس الأفضليات التالية:

- ✓ هل تطلب اللقاء عبر البريد الإلكتروني أو بواسطة رسالة على الهاتف، أم لقاءً مباشراً ؟
- ✓ هل الأفضل أن يكون اللقاء في وقت مبكر من الصباح، أم أثناء تناول الغداء؟ وهل تفضل يوم الاثنين أم يوماً آخر في الأسبوع؟

وفكّر أيضاً كيف تبدأ الحديث، إليك بعض الإرشادات:

- ✔ ادخلْ في الموضوع مباشرة واشكره على الوقت الذي أتاحه للقائك، ثم قل له إنك تطلب منه شيئاً .

- ✔ اعرض الموضوع وكن واضحاً في عرضه. ماذا تريد على وجه الدقة؟ هل تريد النصح؟ أم تريد معلومات تفيدك في عملك؟ أم تريد تحدياً جديداً؟

الخطوة الثالثة : حاول التعرف على الحواجز، ثم حطّمها

قد تظهر الحواجز التي تعوق سؤالك للآخرين بأشكال وأحجام مختلفة، نذكر فيما يلي أكثرها شيوعاً :

- ✔ الخوف: هل هو خوف من الطريقة التي بها تطرح سؤالك؟ أم خوف ممّ؟ أهو خوف من الجواب؟ أم من الشخص؟ أم من شيء آخر؟

> **قرأت في مكان ما أن على المرء أن «يواجه الخوف ويتحداه». أظن أن قائل هذه العبارة يقصد بالخوف ذاك الذي لا يشكل خطراً على الحياة. فقررت العمل بهذه النصيحة بعد أن قضيت عدة ليالٍ مؤرقة وبعد قليل من التدريب مع أحد الأصدقاء. وجدت أن الخوف ليس مفزعاً كما ظننت. فخرجت منه مستمتعاً بحياتي. وأنا الآن متفائل بشأن الحصول على ما أريد.**

الأمر بغاية البساطة. لكي تحصل على ما تريد في عملك، بل وأكثر مما تريد. واجه الخوف الذي بداخلك وتغلب عليه. وارسم خطتك. ولا تتردد .

الشجاعة هي مقاومة الخوف والسيطرة عليه وليست عدم وجود الخوف.

مارك توين

- ✓ **الحالة الذهنية أو القيود أو الاهتمامات عن رئيسك المباشر (أو غيره من صنّاع القرار).** غالباً ما يكون الأشخاص الذين ترغب برؤيتهم من أجل طلبك مقيدين بقوانين وسياسات وتوجيهات معينة أو بقواعد ثقافية خاصة. وهم في معظم الأحوال مهتمون بالعدل والإنصاف.

كنت أعلم أنه سيكون محرجاً أمام أفراد فريقي وإزاء ردود أفعالهم إذا استجاب لطلبي. فوضعت لنفسي ثلاث طرق اعتقدت أنني بها أستطيع التغلب على القلق والإحراج. واقترح هو طريقة رابعة. وعلى هذا النحو عالجنا معاً وضع الفريق وبصورة إيجابية فكان زملائي جميعاً سعداء من أجلي، وكانوا مسرورين أيضاً لوجود رئيس يعرفون أنه يصغي لهم إذا أرادوا شيئاً!

- ✓ **هل فكرت بشيء في طلبك يكون لمصلحتهم؟** قبل أن تذهب لترى من سيحقق لك رغبتك توقف قليلاً وسائل نفسك: هل يتضمن طلبك شيئاً يكون في صالحه؟ كيف يستفيد من هذا الطلب؟ هل الرغبة التي أنت بصددها « قطعة من الكعك»، أم هي صعبة التحقيق؟ وبعد أن تتيقن من ذلك يصبح بإمكانك أن تسأل.

، اردت أن اتعلم منها. وكنت أعلم أن هذا ضرب من المستحيل، أعلم أن لقاءها مع طالب في الجامعة هو آخر شيء يخطر ببالها. فهي مشغولة دوماً وقلما تتواجد في مكتبها. عرضت عليها القيام بثلاث ساعات من الأبحاث مقابل ساعة واحدة تمنحني إياها. سكتت قليلاً قبل أن تجيب، ثم قالت: ، أجل، إنها فكرة عظيمة،.

وماذا لو كان الجواب بالرفض؟

قد تتلقى بين وقت وآخر جواباً برفض طلبك بالرغم من كل ما فعلت من تخطيط سليم وتفكير إستراتيجي صحيح، لذلك استمع جيداً للأسباب التي جعلتهم يرفضون رغبتك، ثم جرب ما يلي:

تقدم بطلبك مرة أخرى (بطريقة مختلفة أو في وقت مختلف)

- أو -

حاول أن تعرف كيف تستطيع أنت أن تجعل المحاولة تنجح (فكر جيداً بالاحتمالات)

- أو -

اطلب من شخص آخر (هل يستطيع شخص آخر أن يساعدك في طلبك؟)

- أو -

حاول أن تعرف ما هو الممكن، إن لم يكن هذا الطلب ممكناً.

- أو -

حاول أن تعرف متى يكون الطلب ممكناً، إذا كان الآن غير ممكن.

- أو -

حاول أن تعرف ماذا تستطيع أن تفعل لكي يبدو طلبك في صورة أفضل.

لا تستسلم.

أفضل نصيحة سمعتها في حياتي كانت من أحد الباعة. قال لي إنه في كل مرة يسمع كلمة لا، يشعر أنه يدنو خطوة نحو كلمة نعم التي لا بد آتية.

وعندما تسمعهم يقولون « نعم» اشكرهم، ليس بالكلمات فقط، بل بمتابعة حسن الأداء.

☆ ☆ ☆

سمعنا من أناس كثر قولهم إنهم يتمنون لو أنهم سألوا وطلبوا قبل أن يرحلوا، أو ليتهم قد وضعوا طلبهم بصيغة أفضل، ربما ساعدهم صانع القرار في تلبية طلبهم. والطلب هو الفكرة الرئيسية لكل فصل في هذا الكتاب، وهو محور فلسفتنا هذه.

لا تنتظر من الآخرين أن يتخذوا الخطوة الأولى. لا تدع لهم مجالاً للتخمين. فقد يكون تخمينهم خطأ في أغلب الأحيان. كن واضحاً، ومستعداً وكن متعاوناً. ثم اطلب ما تريد.

إن لم تطلب ما تريد، فعليك أن تقبل بما تحصل عليه.



شوهدتُ في سوق روز باول فلي في مدينة باسادينا بكاليفورنيا

☆ ☆ ☆

الفصل الثاني

اعترضْ وقاومْ، ولا تدعْه يمرّ

قد يجد بعض الناس ما يدعوهم لإلقاء اللوم على الآخرين ويحمّلونهم مسؤولية الرضا في أعمالهم. وكثيرون منهم يجدون مع مرور الزمن أن أولئك الآخرين غير قادرين على القيام بما هو مطلوب، أو ما يريده الآخرون منهم. فالمحصلة النهائية، إذن، هي أن المسؤولية تقع عليك وحدك. أنت تختار مهنتك، وتختار رئيسك المباشر، وفريق عملك ومؤسستك. أنت الذي تقرر كم من الوقت ستمكث، ولديك القوة والتأثير لتحسين عملك. فاقبل بهذه المسؤولية بكل ما فيها من تحديات وستجد أنك سوف تنال أكثر مما تريد من عملك ومن مكان عملك.

إذا كان لا بد من القبول به، فالأمر عائد لي

لعلك سمعت هذه العبارة من قبل، ولعلك وجدتها مزعجة. إنها مزعجة حقاً، لكنها صحيحة. اقرأ القصة التالية:

ضغطت زر الإغفاء مرة أخرى. كان صباح يوم الاثنين، لكن آخر ما كنت أود القيام به أن أنهض من فراشي وأتوجه إلى عملي. تناولت فنجان قهوة آخر، ركبت سيارتي وأوصلت بعض الملابس إلى التنظيف. شعرت بكثير من الارتياح من ازدحام المرور في الطريق، فهذا سوف يؤخر وصولي إلى عملي.

قضيت بضعة شهور وأنا على هذه الحال. ثم قررت في يوم من الأيام أنه لا أحد يستطيع أن يفعل شيئاً إزاء هذا الوضع سواي أنا. رئيسي المباشر ليس من النوع الذي يمكن أن أتحدث معه حول عملي، ولا أحد يعرض عليَّ فرصة جديدة.

ذات مساء اصطحبت زوجتي إلى العشاء خارج المنزل. وقلت لها ينبغي أن أفعل شيئاً بخصوص عملي. إما أن أترك العمل أو أجعله أفضل مما هو عليه. وأمضينا ثلاث ساعات بعد العشاء نكتب خياراتي على قطعة من الورق ونتحدث عن إستراتيجيات يتعين عليَّ أن أتبعها.

وفي الأسبوع التالي بدأت البحث والدراسة في هذه الخيارات. تحدثت مع رئيسي المباشر عن إمكانية قيامي بقدرٍ أكبر من العمل الذي أحب، وقدر أصغر من العمل الذي لا أحب. وتحدثت أيضاً عن خياراتي تلك مع بعض الزملاء ومع مدير في قسم آخر في الشركة. وبعد كل هذا البحث والتنقيب وجدت زميلاً يحب القيام بالعمل الذي لا أحبه. وبمساعدة رئيسي المباشر استطعنا أن نتبادل المهام بيني وبين هذا الزميل. ولا أزال حتى هذا اليوم أعمل في الشركة ذاتها، وتحت قيادة رئيسي المباشر نفسه، لكن عملي اليوم تبدل بنحو ثمانين بالمائة.

ولكن، انظروا إلى التغير الأهم. لقد زال عني الشعور بالاكتئاب، وصرت أشعر بحماس قوي للتوجه إلى عملي بعد انقضاء عطلة نهاية الأسبوع.

كيف تحملت هذه المسؤولية؟ وما هي الخطوات التي قمت بها؟ سجل ملاحظاتك على ما يلي:

- ✔ أجريت تقييماً دقيقاً لما أحبه في عملي وما لا أحبه ووضعت لائحة مفصلة لهذه الأشياء. (نعم / لا).
- ✔ قرأت تقرير أدائي الأخير وحددت الخطوة التي يمكنني أن أتخذها لتحسين الأداء. (نعم / لا).
- ✔ تحدثت مع زميل ذكي متعاطف معي حول عملي وبشأن ما أريده من عملي. (نعم / لا).
- ✔ أجريت تقييماً لدوري في حل معضلة تحدث في مكان العمل أو لمعالجة عدم الرضا. (نعم / لا).
- ✔ بحثت ونقبت عن خيارات أخرى ثم وضعت لائحة بها كلها. (نعم / لا).
- ✔ حددت ما هو ممكن وما هو مستحيل في ضوء قوانين المؤسسة وثقافتها وأوضاع القيادة فيها. (نعم / لا).
- ✔ جازفت، وتحدثت إلى أشخاص بمقدورهم أن يساعدوني. (نعم / لا).
- ✔ جربت وضعاً جديداً. (نعم / لا).

إن أجبت بكلمة لا عن أي من هذه الخطوات، فالأمر بسيط: جرب الخطوة التي لم تتخذها.

حتى لو كنت على المسار الصحيح فقد يأتي من يتجاوزك إن بقيت ساكناً.

ويل روجرز

حذار من لوم الآخرين

إن وجهت اللوم لشخص واحد، فتذكر أن ثلاثة أشخاص يوجهون اللوم إليك.

من السهل جداً على المرء أن يضع اللوم على الآخرين. والناس في معظمهم يحاولون إيجاد الأعذار لأخطائهم ويلومون الآخرين وذلك كنوع من رد فعل لا شعوري. وهذا أمر طبيعي في الدفاع عن النفس.

لكن توجيه الملامة للآخرين وتحميلهم المسؤولية عن أخطائنا قلما يوصلنا إلى ما نريد. وما نحن بحاجة إليه.

يقولون إنها لعبة اللوم، حيث تشير بإصبعك إلى شخص ما وتقول: « هو فعل ذلك. هي فعلتُ ذلك. هم فعلوا ذلك». وقد مارست هذه اللعبة مرات عديدة، وذلك إلى أن جاءني صديق ونصحني بالكف عن التذمر ولوم الآخرين واقترح عليّ أن أحاسب نفسي وأتحمل مسؤولية تعاستي في عملي.

(أجل، الصديق هو الذي يصدقك القول.) فأدركت حينئذ أنني أعاني الضجر والسأم، وأنني قد تراجعت في عملي. لم يكن ذلك بسبب خطأ مني، وفي الوقت نفسه لم يكن بسبب

خطأ منهم. تحدثت إلى رئيسي المباشر حول قيامي بفعل شيء جديد. لم يدر مقدار ضجري. وقد ساعدني في إيجاد عمل جديد تكثر فيه التحديات. وأنا الآن سعيد جداً بعملي. أكتسبُ العلم والمعرفة.

☆ ☆ ☆

يتحدث هذا الكتاب بمجمله عن تحملكم مسؤولية البحث عن مواضع الرضا والسرور في أعمالكم. وفلسفة « اعترض وقاوم» التي تناولناها في هذا الفصل هي الفلسفة ذاتها التي تتضمنها رسائلنا لكم عبر مختلف فصول هذا الكتاب.

أجل. نوافقكم الرأي بأن للآخرين دوراً مهماً في نجاح عملكم وسعادتكم به. ولكن ليس لأحد دور يعادل دوركم. وعليكم أنتم في نهاية المطاف يقع عبء تغيير ما لا تحبونه أو ترضون به. وأن تجدوا ما تريدونه حقاً في عملكم.



شوهدت في حفلة موسيقية أقيمت في غريتفول ديد في أواخر الستينيات

الفصل الثالث



مهنتك: أنت ترسم معْلَمَ مسارِك

مهنتك في هذه الحياة هي من صنعك أنت. دعنا نسألك: « متى كانت آخر مرة فكرت بهذا الأمر، ومنحته الوقت الكافي للتخطيط له؟» إن كنت لا تذكر فهل السبب في ذلك:

- أنك لا تملك الوقت الكافي للتفكير بمهنة جديدة بسبب كثرة انشغالك في عملك الحالي؟
- أم أنك لا تدري ماذا تريد أن تفعل فيما بعد؟
- أم أنك تنتظر رئيسك المباشر ليتخذ الخطوة الأولى؟
- أم أنك تظن أن المستقبل غير مضمون فيغنيك عن التخطيط لمهنة جديدة ؟

كثيرون هم الأشخاص الذين يزعمون أن فكرة أو أكثر من هذه الأفكار تؤخر قيامهم بعمل ما أو تشل تصرفاتهم. ينتظرون. ينتظرون اليقين من شيء ما. ينتظرون رؤساءهم ليقدموا لهم خرائط المهن. أو ينتظرون إلهاماً معيناً يوحي لهم بما يجب أن يفعلوا. أو لعلهم ينتظرون «وقتاً مستقطعاً» من عملهم الحالي ليفكروا بعمل قادم. والحقيقة التي لا ريب فيها هي أنك، أنت وحدك ولا أحد سواك، تستطيع أن تجد الوقت وتصنع القرار الذي يضع مهنتك في المسار الصحيح. وبالتالي تحصل على الرضا الذاتي بعملك.

قضيت اثني عشر عاماً في هذا المكان اقوم بعمل ممتاز. وكنت أعلم انني سوف أنال الترقية. انتظرت، وحين وجدت أني لن أحصل عليها تحدثت مع رئيسي بشأنها، فقال: « أنا آسف لذلك، ولكن بالإضافة إلى خبرتك الجيدة بالعمل فإن هذا المنصب يتطلب أيضاً شهادة فنية خاصة ». رأيت بعض الزملاء يتبعون دورات دراسية معينة، لكنني لم أدرك أن لهذه الدورات تلك الأهمية.

انتسبت لواحدة من هذه الدورات الدراسية في السنة الماضية وحصلت على الشهادة المطلوبة. وقد جاءتني الترقية مؤخراً. وصرت «شهيراً» بما لديَّ من أهداف من مهنتي. أتحدث عنها مع رئيسي وأبحث عن وسائل لتحقيقها.

مهنة من هي بجميع الأحوال؟

مهنتك هي ما تملكه أنت، وهذا ما يساعدك في الحصول على ما تريد من عملك. ابدأ الآن بالتخطيط لها وبنائها وتقويتها. وإليك الطريقة:

❖ **انظر إلى نفسك.** أدرس جيداً اهتماماتك وقيمك ومهاراتك في العمل. وحاول أن تعرف أيضاً فيما إذا كان الآخرون يرونك من المنظار الذي به ترى نفسك.

❖ **انظر حولك.** حاول أن تكتشف الاتجاهات والميول (في شركتك وفي الصناعة)، تعلَّم السبل والمسالك (طرائق تعلم المهارات الجديدة) وأكثر من الخيارات.

❖ انظرْ إلى المستقبل. تعرَّف إلى الأهداف والتحالفات ووسائل الدعم. وضع خطتك.

تحدَّث إلى زملائك وأصدقائك ورؤسائك. حاول أن تتعرف إلى الأشخاص المهتمين بمساعدتك وتعاون معهم، وفكر أيضاً كيف تستطيع أن تساعدهم. استعنْ بهم لتختبر أفكارك وخياراتك وافتراضاتك.

وإليك الآن كيف تنظر إلى نفسك

التقييم، وهو الخطوة الهامة الأولى للنجاح في إدارتك لمهنتك.

اعرف نفسك

ماذا تحب أن تعمل؟ لكي تضع لنفسك مساراً لمهنة جيدة، ينبغي لك أن تعرف اهتماماتك بكل الوضوح اللازم (أي الأشياء التي تحب أن تفعلها، والأفكار والأنشطة التي تلبي طموحاتك وتبعث في نفسك السرور) وأن تعرف أيضاً القيم التي تعتز بها (المثل العليا التي تحملها وتتخذها مرشداً لك في عملك وحياتك). وحدد تلك المتغيرات الهامة. ادخل في حوار مع نفسك، وحاول التعرف على إجابات عن الأسئلة التالية:

✔ ما هي الإنجازات التي قدمتها في عملي وأعتز بها بصفة خاصة؟

✔ ما الذي يجعلني متفرداً دون غيري في هذه المؤسسة؟

✔ ما الأشياء التي بوسعي فعلها إذا أردت أن أجعل يوم عملي مثالياً؟

✔ ما الأعمال التي أتفادى فعلها؟

إن الأشياء التي تتقن صنعها وتجلّها وتحب أن تفعلها تشكل عندك خارطة مسار تساعدك في التخطيط لمهنتك. فابحث عن فرص داخل مؤسستك لتفعل ذلك.

إعرف مواطن قوتك.

ما هي مهاراتك الرئيسية (قدراتك و/أو سلوكياتك التي تستخدمها للتوصل إلى النتائج الواضحة)؟ كيف تعرفها؟ ادخل في حوار مع نفسك ومع ثلاثة آخرين (من زملائك وأصدقائك ورئيسك).

ما هي المواطن العليا في قوتي؟ (قليلون جداً الأشخاص الذين يضاهونني.)

ما هي المواطن المعتدلة في قوتي؟ (أنا قوي، وآخرون أيضاً أقوياء.)

ماذا يقول عني الزبائن (داخليون وخارجيون) ؟

هل تستخدم مهاراتك الرئيسية؟ معظم الناس الذين نعرفهم يشعرون بعدم الرضا في أعمالهم وذلك بسبب عدم استخدامهم لمهاراتهم وليس بسبب المهارات التي يستخدمونها.

حاول أن تعرف أياً من المهارات التي لديك لا يمكن كبتها.

- ديك بولز، مؤلف كتاب

«ما لون المظلة التي تهبط بها؟»

اعرف ما يجب أن تتعلَّمَه

بعد أن تحدّد اهتماماتك حاول أن تعرف ماذا تريد أن تتعلم وما يجب أن تتعلمه. اسأل نفسك. واسأل ثلاثة آخرين ممن لديهم الاستعداد لتقديم المعلومات إليك. سلهم الأسئلة التالية:

✓ ما هي مواطن قوتي الكبيرة؟ (القدْر الكبير جداً من الشيء الجيد)

✓ **اعرف توجهاتي جيداً. وأحصل على نتائج ممتازة لعملي. لكن المشكلة تكمن في كوني أتجاوز الآخرين لكي أصل إلى النتيجة التي أريد.**

ما المهارتان اللتان يتعين علي أن أقوّيهما؟ وكيف سيساعدني ذلك في مجال ما أريد أن أفعل؟

هدفي أن أرتقي سلَم المراتب في هذه المؤسسة. لديَّ موطنان في قوتي هما أنني أعرف التفاصيل جيداً وأنني استقلالي. كنت دوماً أقول في نفسي: يجب أن أقوم بالعمل وحدي إذا أردت أن يتم العمل بالصورة الصحيحة. والآن أسمع الآخرين يقولون لي: إنني يجب أن أتعلم كيف ، أدير الأمور من خلال الآخرين، وليس من خلال قيامي بها، إذا كنت أطمح للانتقال إلى منصب إداري. فأنا بحاجة لأن أطور في نفسي مواطن جديدة للقوة.

ابحث عمّن ينتقدك واستمع إليه، وحاول أن تنظر إلى نفسك بمنظاره. اعرف المهارات التي تفتقدها، أو المهارات التي تغالي في استخدامها.

وكيف تنظر حولك

بعد أن تجري تقييماً لما أنت بحاجة لتتعلمه، يمكنك أن تبدأ النظر حواليك، داخل مؤسستك، لتتعرف التوجهات المعاصرة، ومختلف طرق وأساليب التعلم والخيارات المتاحة في مهنتك. وقد تدهش حين ترى مشاريع وقوات ومهام خاصة وأعمالاً يمكن أن تدعم أهدافك.

تتبع التوجهات المعاصرة

ماذا تعرف عن مؤسستك؟ وعن الصناعة التي تعمل فيها؟ وعن اختصاصك؟ إليك فيما يلي بعض الأسئلة، حاول الإجابة عليها، وإن لم تدرِ جواباً لها، اسأل الآخرين:

- ما هي التغيرات الصناعية والاقتصادية والسياسية الكبرى الجارية الآن والتي قد تؤثر في هذه المؤسسة؟
- ما هي الفرص والمشاكل المتاحة مستقبلاً؟
- كيف ستكون مهنتي بعد عامين من الآن؟ أو بعد خمسة أعوام من الآن؟
- ما الذي يقود إلى النجاح في هذه المؤسسة؟ هل سيتغير ذلك مستقبلاً؟

اقرأ النشرات الصحفية الصادرة عن الشركة والمجلات المتخصصة بالصناعة التي تعمل فيها. ابحث في مواقع الإنترنت عن مقالات تتحدث عن هذه الصناعة، وتحقق منها دورياً وبانتظام.

أساليب التعلم: قانون ٧٠-٢٠-١٠

كيف يتعلم الكبار؟ أحد الأجوبة على هذا السؤال يأتينا من مركز القيادة الخلاقة في مدينة غرينز بورو بولاية كاليفورنيا ويفيد بما يلي:

✓ سبعون بالمائة من الكبار يتعلمون بالممارسة. التحديات التي يواجهونها في أعمالهم والمواقف المحفوفة بالأخطار والمهام الطويلة، كلها تسهم في تحقيق النجاح في العمل.

✓ عشرون بالمائة من الكبار يتعلمون من الآخرين. المعلم والمدرب ومن يجيبك على أسئلتك والأشخاص القدوة في عملهم، هؤلاء جميعاً يساعدوننا في تطوير قدراتنا والتفوّق في أعمالنا.

✓ عشرة بالمائة من الكبار يتعلمون في غرفة الصف أو من قراءة الكتب أو الاستماع إلى أشرطة تسجيل تعليمية أو من الإنترنت.

فاختر الأسلوب التعليمي الذي يلائم طموحاتك ويطور المهارة التي أنت بصدد تعلمها، وجرب ما يلي:

✓ اقترح على رئيسك أن تعمل ضمن فريق مكلف بمشروع معين أو في فرقة مهام خاصة تساعدك في تطوير مهارة معينة لديك أو تجعلك تقيم اتصالات هامة.

✓ اقبل القيام بمهمة صعبة. وحاول أن تطلب الدعم من أولئك الذين عملوا في هذه المهمة سابقاً.

✓ حاول أن تجد شخصاً يعلمك المهارة التي تريد.

✔ اتبع دورة دراسية (وتعرف إلى خيارات التعويضات التي تدفعها المؤسسة في حالات التعليم) واقرأ بعض الكتب الخاصة بالموضوع الذي يهمك.

واسأل نفسك: « ماذا أريد ان أتعلم في المرحلة القادمة؟ كيف أتعلمه وأين ومن سيعلمني؟»

خيارات وخيارات وخيارات

ليس ضرورياً أن تكون كل خطوة تتخذها في مهنتك خطوة نحو الأعلى. فالاتجاه نحو الأعلى مسار ذو اتجاه واحد. بل إن ثمة خيارات أخرى (داخل مؤسستك) ينبغي التفكير بها أيضاً. تحدث إلى رئيسك المباشر أو غيره ممن تعتز بنصائحهم لتتعرف إلى الإمكانيات التالية:

❖ **التحرك جانبياً**- تغيير في العمل وليس بالضرورة تغييراً في مستوى المسؤولية.

❖ **الاستكشاف** - اختبار وبحث في التغييرات ودون التزام دائم.

❖ **الإغناء** - إمكانية إثراء وإغناء عملك الحالي بفرص جديدة تتيح لك التعلم والنمو.

❖ **إعادة التنظيم** - إعادة النظر بالواجبات بحيث تتوافق مع الأولويات الأخرى والاحتمالات المستقبلية.

وحاول أن تتخيل تحركاً واحداً على الأقل يمكنك القيام به في كل من الاتجاهات المذكورة. كيف سيبدو في نظرك؟ وعلى أي نحو يتلاءم مع مهاراتك واهتماماتك وقيمك؟

والآن، ضع الخطة

استخدم المعلومات التي جمعتها حول نفسك وشركتك وخياراتك العديدة لتطوير أهدافك في مهنتك حيث ستكون هذه الأهداف حجر الزاوية في خطة العمل. لذلك ينبغي أن تحرص على أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للتحقيق. وفي هذا الإطار أجب عن الأسئلة التالية:

❖ ما هي المهارات والمعارف والقدرات التي تلزمني لأحقق أهدافي؟

❖ ما هي الأهداف قصيرة الأجل (ثلاثة إلى ستة شهور) التي أستطيع البدء بتحقيقها الآن؟

❖ كيف أستطيع اكتساب المهارات الجديدة التي تساعدني على تحقيق أهدافي وأنا في عملي الحالي؟

❖ ما هي الخبرات التي أستطيع اكتسابها من خلال عملي في اللجان أو فرق المهام الخاصة؟

❖ من من الزملاء في شبكة معارفي يستطيع أن يساعدني؟

الجدير ذكره أن خطة العمل الواضحة تجعل الأهداف واقعاً ملموساً إذا اتبعت الخطوات التالية:

❖ دوّن أهدافك والخطوات التي سوف تتخذها بكل دقة وحدد المواعيد النهائية للتنفيذ. وتابع مراجعة ما تدوّنه، وادخل التعديلات إن لزم الأمر.

❖ شكّل تحالفات مع الأشخاص الذين بمقدورهم مساعدتك في الوصول إلى أهدافك. مثل الرؤساء والمعلمين والمدربين والزملاء والمؤيدين.

❖ حاول أن تتعلم واكتسب التدريب والخبرة التي تساعدك على الوصول إلى أهدافك.

قرأت كتاباً حول التخطيط في المهن وقررت أن أملأ الفراغات في استمارة تضمنها هذا الكتاب ثم وضعت خطة عمل تتألف من ست خطوات محددة. انقضت ستة شهور ولم أتخذ خطوة واحدة منها! وبدت لي هذه الخطة وكأنها مثل تلك القرارات التي يتخذها المرء في أول يوم من السنة الجديدة، يسهل إهمالها. ذات يوم التقيت زميلة لي تعمل في قسم آخر من الشركة وحدثتني عن أهدافها في مهنتها. بحثت عن خطة عملي وعرضتها عليها، ومن فورها أشارت إلى بعض البنود فيها وقالت إنها غير واقعية ولا تناسبني. استعنت بمعلومات زودتني بها وعدّلت خطتي واعتمدت نهجاً جديداً أكثر واقعية.

☆ ☆ ☆

قد يبدو رسم معالم المسار عملاً مضنياً ومحيراً في آن معاً ربما هو في الوسط بين محاولة تطبيق قرار يتخذه المرء في أول يوم من العام الجديد، ومحاولة انتشال سفينة «تايتانيك». لكنه أمر لا يصعب فعله إذا نظرت إلى نفسك ونظرت حولك ونظرت إلى المستقبل. وما تتعلمه يدخل في خطتك. كما أنك بحاجة لعقد تحالفات، وبحاجة أيضاً لمشاريع ذات علاقة ولمنظمة تقدر وتجل ما تفعل. المهم أن تعرف أنك وحدك المسؤول عن مهنتك. أنت تتدبر أمرها داخل شركتك وداخل الاقتصاد الراهن وبمساعدة الموارد والقدرات المتاحة لك.

إذا فشلت في التخطيط فأنت تخطط لتفشل.

قول مأثور



شوهدت في مكتبة بمدينة جاكسونفيل بولاية فلوريدا

الفصل الرابع



الكرامة: أعطها لتكسبها

أنشدت المغنية الشهيرة أريثا فرانكلين أغنية تقول في مطلعها

« الاحترام، ليتك تدري ما تعنيه هذه الكلمة لي».

تحمل هذه - الأغنية - التي لقيت رواجاً شعبياً هائلاً كسبت منها المغنية أموالاً طائلة - الكثير من المعاني التي تعلّق أهمية كبرى على الاحترام. وكل شخص يرى الاحترام بمنظور يختلف عن الآخر، ولكي يكسب المرء احترام الآخرين له، عليه أن يبين للآخرين ما يعنيه الاحترام له.

فالاحترام الذي تكسبه يؤثر في مقدار حبك (أو عدم محبتك) لعملك. والكثيرون من الأشخاص الذين نراهم غير راضين في أعمالهم يكرهون وظائفهم لأنهم يشعرون بعدم الاحترام لذاتهم أو لما يقومون به من عمل. فإن شعرت بعدم الاحترام، لا تنتظر متمنياً أن يقدم لك الاحترام رئيسك أو زملاؤك أو موظفوك. وضّح ما يعنيه الاحترام لك، وقل لهم ماذا تريد وما أنت بحاجة إليه لكي تشعر بالاحترام اللائق. ابحث عن طريقة لتحصل على احترام أفضل، وأنت في مكانك.

عندما أسند إليّ دور قيادي في مشروع معين. قيل لي: إنني بحاجة لأن أكون أكثر « تشبهاً بالقائد». ماذا يعني هذا الكلام بحق السماء؟ طرحت هذا السؤال على أناس عديدين. ومنهم

رئيسي المباشر، التي قالت إنني أنعم بالاحترام بصفتي باحثة، وليس بصفة قائد في المؤسسة. قالت (وقد وافقها الآخرون) إنني يجب أن اتحدث في الاجتماعات بصوت جهوري واثق، وأضافت إنني بطبعي هادئة، قليلة الكلام، لذا قد يظن الآخرون أني لا أقول شيئاً له أهميته، ولو كان العكس صحيحاً لأطلت الحديث.

احسست بصدمة وبشيء من الألم في باديء الأمر. لم تكن لي رغبة لأن اتظاهر بما أنا لست فيه. وبصراحة القول فإني لا احترم « المتشدقين» من أعضاء فريقي.

وقررت المضي في سعيي لكسب الاحترام الذي أفتقده. وعثرت على زميلة لي، شجعتني على تجربة بعض السلوكيات الجديدة، بما في ذلك تقديم المقترحات والأفكار في الاجتماعات. واقترحت عليَ أيضاً أن أجد وسيلة أخرى للمشاركة مثل إضافة رأي أو إبداء ملاحظة بين وقت وآخر، وفي الوقت نفسه أظل كما أنا. وبعد بضعة شهور جربت فيها هذه التغييرات الجديدة والدقيقة، بدأ الناس يلاحظون هذا التغيير، وأخبروني كم يقدّرون ويحترمون المعلومات التي أقدمها.

تخليت عن بعض تحاملاتي الخاصة، وأبدلت شيئاً من سلوكياتي لكي أحصل على الاحترام الذي أريد. ومن خلال هذه العملية وجدتني أشعر باحترام لزملائي الذين يبالغون في حديثهم ولما يقدمونه لمجموعتنا. فنحن مختلفون - لكن هذا الاختلاف يجعل فريقنا أكثر قوة.

يتبين مما تقدم أن هذه الباحثة، صاحبة القصة، كانت تبحث عن «شيء من الحقيقة» في المعلومات التي تلقتها من الآخرين، وأنها اختارت أن تُدخِل بعض التغييرات في سلوكياتها. ومن خلال عملية التغيير هذه تعلمت أن تحترم التنوع في الأساليب التي يستخدمها أعضاء فريقها.

ولكي تحصل على «احترام أفضل» جَرِّبْ ما يلي:

أولاً وقبل أي شيء آخر، تأكد بأنك تؤدي عملك بشكل جيد وناجح وتحقق أهداف العمل دوماً دون تأخر أو إبطاء. فمن يؤدي عمله على هذه الصورة يلقى الاحترام الكبير.

وبعدئذٍ:

✔ حاول أن تعرف من يحترمك ومن لا يحترمك، وما أسباب ذلك. اسأل صديقاً في عملك يصدقك القول عن مقدار احترام الآخرين لك ولماذا. واستمع جيداً لما هو صدق في كلامه. واستمع أيضاً للأخبار السارة فيما يقوله. فالمرء في كثير من الأحيان يركّز اهتمامه على ما هو سلبي وينسى أن يهتم بما هو إيجابي.

✔ قل لأحدهم: إنك تريد قدراً أكبر من الاحترام. والأفضل أن تقول ذلك لشخص يستطيع أن يلبي رغبتك. وكن صريحاً بذكرك كيف يكون هذا الاحترام. فمثلاً، يمكنك أن تقول « سأشعر بمزيد من الاحترام إن أكثرت من فعل كذا، وأقللت من فعل كذا». فقد يظن بعض الناس أنهم يبدون الاحترام للغير ولكن يفوتهم شيء ما. وربما يكونون شاكرين لك صراحتك ووضوح طلبك لهم بأن يغيروا طريقة فعلهم في ناحية معينة.

دهشت زميلتي عندما أخبرتها أنني اشعر بعدم احترامها لي. فأكدت لي أنها تكن لي احتراماً كبيراً وعددت لي أسباب احترامها لي. قالت إنها تحترمني وأبدت موافقتها على أن تظهر لي هذا الاحترام وتأييد أفكاري بطريقة أستطيع أن أراها وأحس بها، وعلى وجه التحديد عندما تتكلم في صالحي في لقاءاتها مع مديري وزملائي. وهذا هو ما أريد منها.

✔ قرر ما هي التغييرات التي تريدها أن تحصل لكي تحصل على المزيد من الاحترام، وما هي التغييرات التي لا تريدها أن تحصل.

ثم، احترم الآخرين كي يحترموك

فيما يتعلق بالاحترام فإن ما يخرج من المرء يعود إليه.

حاول اكتشاف النزعات التي لديك في التعبير عن الاحترام. هل تحترم الآخرين؟ كيف؟ ومتى؟

ذهبت يوماً مع أسرتي إلى أحد المتاحف في مدينة لوس أنجلوس، اسمه متحف التسامح. كانت تجربة رائعة. دخلت المتحف وأنا أعلم جيداً أنني لا أحمل تحاملاً ضد أحد، وخرجت منه وإذا بي أحمل في داخلي بعض الميول والنزعات التي تؤثر في تعاملي مع زملائي ورؤسائي وحتى مع الزبائن. وأنا الآن أحاول معالجتها. وقد تبدلت بعض مواقفي نحو الأفضل.

تحقق من ميولك ونزعاتك

كن صادقاً مع نفسك وتحقق من ميولك ونزعاتك لصالح، أو ضد. أشخاص يختلفون عنك من حيث:

- ❖ اللون،
- ❖ المنزلة الاجتماعية،
- ❖ الشخصية،
- ❖ السن،
- ❖ الثقافة،
- ❖ الطول والوزن،
- ❖ المنصب الوظيفي،
- ❖ نبرة الصوت،
- ❖ المنشأ الجغرافي،
- ❖ الوظيفة في العمل،
- ❖ الجنس الآخر،
- ❖ أسلوب الحياة،
- ❖ الموهبة،
- ❖ ----- (أضف واحدة)،
- ❖ ----- (أضف واحدة أخرى).

كيف تؤثر هذه الميول والنزعات في قدرتك على التعبير عن شعورك بالاحترام للآخرين؟ هل تتحدث إلى بعضهم مرات أكثر، أو أقل، من بعضهم الآخر؟ إذا وجدت أن شيئاً من هذه الميول يعترض سبيلك، احزمْ

أمرك على تغييرها، قد يستغرق التغيير بعض الوقت لا سيما وأن العادات القديمة المتأصلة لا تتغير بسهولة. وتذكر دوماً أنك عندما تحترم الآخرين ستجد الجميع يحترمونك.

تحياتي. سرني أن أرى أننا مختلفان. دعائي إلى الله أن يكون كل واحد فينا أعظم من مجموع ما لدينا نحن الاثنين.

السيد سبوك في رواية رحلة النجوم

☆ ☆ ☆

أنت جدير بالاحترام. نحن جميعاً جديرون به. فاحصل على نصيبك منه من خلال أدائك الجيد، ومن خلال طلبك له، ومن خلال التحسن المستمر ومن خلال استعدادك لتغيير ما بنفسك بخطوات صغيرة إنما هامة



شوهدت في موقف سيارات قرب الكنيسة في مدينة وود نيفيل بولاية وايومنغ

الفصل الخامس



الإغناء: نشط عملك

لقد فقدت كل نشاط وحماس في عملي. لا يوجد شيء خطأ في عملي سوى ذاك التحدي والحماس اللّذَيْنِ قد ذهبا. أتساءل ما إذا كان الوقت قد حان للرحيل.

ربما لم يحن الوقت بعد للرحيل. بل لعله الوقت الذي تعيد فيه الحياة إلى عملك، أو الوقت الذي فيه تفكر كيف تعيد هذه الحياة، أو تعطيه جرعة إنعاش.

الفرصة جيدة لكي تتخذ إجراءً معيناً تعزز فيه عملك وتعيد النشاط إليه. والأمر جدير بالمحاولة إذا كنت تحب القسم الأكبر مما هو محيط بعملك - الزملاء، رئيسك المباشر، المهام التي تسند إليك. والإغناء في هذا الإطار يعني البحث عن السبل التي من شأنها أن تحقق لك النمو والتحدي والتجديد الذي تريده دون أن تترك عملك الحالي. ومفتاح ذلك كله يتمثل في تغيير ما تفعل (أي المحتوى) أو تغيير الطريقة التي بها تقوم بالعمل (العملية).

المهم ألاّ تسلّم نفسك لعمل يبعث في نفسك الضجر والملل. ولا تنتظر رئيسك المباشر أو أحداً آخر في مؤسستك ليعيد النشاط إلى عملك. ربما لا يدرون أنك فقدت ذاك النشاط، أو ربما لا يعرفون ماذا يصنعون في هذه المسألة. تولّ أنت المسؤولية وافعل شيئاً الآن لتعيد الحياة والنشاط إلى عملك.

الجيدو في العمل - تصرفْ بانسجام مع الطاقة

في ألعاب الجيدو يستعين المرء بما لدى خصمه من عزم وقوة دافعة ليزيد من طاقته وفاعليته، أي إن المرء يستفيد من الطاقة الآتية نحوه. وبالمثل، مفتاح النصر في جيدو العمل يكمن في الاستفادة من الطاقة الصادرة عن فعلك لما تحب أن تفعله. والخطوة الأولى في هذا الاتجاه أن تعرف ما الذي يعطيك الطاقة، هل هو:

- ✓ استخدامك لمهاراتك في بيئة جديدة؟
- ✓ تعلمك لمهارات جديدة وتطبيقها؟
- ✓ وضوح أكبر في الرؤية والتحدي أو المكافأة؟
- ✓ فعلك لأشياء أكثر تعكس قيمك؟
- ✓ أم هو شيء آخر؟

وانتبه لمستوى طاقتك، متى ينخفض هذا المستوى أو يزداد. وفكر ملياً بالأسباب الداعية لهذا الانخفاض أو الازدياد.

لم أشعر بأي اهتمام لأقوم بجولة ثانية لجدولة ودراسة تكاليف مشروع البناء والتشييد. لكنني سرعان ما شاهدت عرضاً توضيحياً لبرنامج كمبيوتر متطور ينفذ عملية الجدولة ودراسة التكاليف بمجرد أن تدخل الأرقام في البرنامج. أعجبت به، وتحدثت عن إعجابي به لرئيسي المباشر موضحاً له أن هذا البرنامج، إذا استخدم في دراسة المشروع إياه، سوف يتيح الوقت لي للتفرغ لأعمال أكثر أهمية. وافق

على ذلك وأوفدني لدورة تدريبية. والآن أقضي نصف وقتي في العمل أحل المشاكل الطارئة بدلاً من التعامل مع الأرقام. وهذا العمل أكثر إثارة.- وبالتالي ازداد حماسي ونشاطي.

التناغم مع الطاقة

فكِّرْ بالأشياء التي تزيد من طاقتك. ثم ابحث عن مكان تستثمر فيا هذه الطاقة. يوضح الجدول التالي بعض الأمثلة للأشياء التي تزيد مر طاقتك وأماكن استغلالها. جرب تمارين الجيدو في العمل. وسوف تدهش حين تعلم أن بعض فرص الإغناء موجودة قريباً منك.

إذا كانت الأشياء التالية تزيد طاقتك	ابحث عن :
الاستقلال	المشاريع أو المهام التي تقدر على إدارتها بقليل من الإشراف.
المعلومات الراجعة	زمـــلاء لك أو الزبائن الداخليّـــون أو الرئيس المباشر الذي يبدي الاستعداد لإعطائك معلومة صريحة ومباشرة حول شيء محدد.
التحدي	فـرصـة لتـفـعل شـيـئـاً تزداد به علمـاً (كالتحدث إلى كبار القادة أو رئاسة فريق عمل أو القيام بعمل في منطقة جديدة.

الاتصال بالزبائن	الوسيلة للاتصال المباشر مع الزبائن الداخليين أو الخارجيين اصطحبهم لتناول الغداء. تحدث معهم حول سبل حل المشاكل واحضر مؤتمراتهم.
العمل الفريقي	نفر من الأفراد يعملون في مشكلة داخل العمل أو يشكلون فريقاً. وفكر أيضاً بفريق رياضي.
التعلم	ابحث عن شخص يعلمك شيئاً جديداً. فكر بحضور دورة دراسية خارج أوقات العمل، أو اقرأ كتاباً أو اقرأ ما تجده على الإنترنت.
التنويع	ابحث عن طريقة لتنويع جدول عملك، أو مكان عملك أو المهام التي تنفذها يومياً، وفكر أيضاً بتغيير طريق ذهابك للعمل.
القيادة	ابحث عن شخص يريد من يعلمه ويدربه. وفكر أيضاً بالفرص المتاحة لذلك داخل عملك وخارجه.
صنع القرار	ابحث عن طريقة تحصل بها على مدخلات في عمليات العمل قبل أن تترسخ. تطوع للعمل في لجنة مهمتها صنع القرار. شارك في منظمة اجتماعية، واختر ما يناسبك.

أحب التنويع سواء في أسلوب حياتي او في عملي. وإن أمضيت ستة شهور أؤدي العمل نفسه فإنني اشعر بحاجة للتغيير. هذه المرة قررت البقاء في المؤسسة وعدم الرحيل عنها، وذهبت للتحدث مع رئيسي حول طريقة تعطي عملي شيئاً من النكهة الجديدة. وقد ساعدني في ذلك وقرر أن نقوم، أنا وبعض الزملاء، بأداء الأعمال بالتناوب بحيث يؤدي أحدنا عمل الأخر لفترة زمنية معينة. فشعرنا جميعاً بالتحدي الجديد وبالاهتمام بالعمل حيث تعلمنا أشياء جديدة. وعلى هذا النحو يستطيع اي منا أن يحل محل الأخر إذا لزم الأمر. الكل يكسب.

مهمات درسية، اختر واحدة منها

عد بذاكرتك إلى الوراء وتذكر متى أحسست بنشاط عظيم في عملك. ماذا كنت تفعل آنذاك؟ قد يقول الكثيرون في عداد ما يقولون رداً على هذا السؤال: إنه التعلم. هل ينطبق هذا الجواب على وضعك؟ إذا كان كذلك، حاول إغناء عملك باختيار مهمة تستفيد منها علمياً.

حاول أن تحدد مهارة (أو صفة) ليست من مواطن قوتك، وواحدة تريد أن تتعلمها ، (فهذه فرصة «للتطوير»). وبعدئذٍ يمكنك أن توجد في مؤسستك مهمة يكون الغرض منها تطوير تلك المهارة (أو الصفة). وإليك مثالاً يوضح ذلك.

تريد أن تصبح مفاوضاً أفضل مما أنت فيه. ففي هذه الحال يمكن أن تتضمن المهمة الخطوات التالية لتطوير هذه المهارة الجديدة:

١- **الملاحظة الواعية:** اختر مفاوضاً خبيراً في عملية التفاوض تستطيع أن تشاهده وهو يفاوض. ثم اختر مفاوضاً آخر لا يقل عنه خبرة (لكي تقارن بينهما). دوّن ملاحظاتك حول ما تشاهده. ماذا أتقن كل منهما؟ ما أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في أسلوب كل منهما؟ تحدث مع كل منهما بعد فترة المشاهدة. وناقش معهما السبل الأفضل في مفاوضاتهما ولماذا، وما الشيء الذي قد يفعلانه بصورة مختلفة في مفاوضات قادمة. (إن لم تستطع أن تجد أحداً شاهد شريط فيديو).

٢- **المشاركة الانتقائية:** اتخذ لنفسك دوراً محدداً وواضحاً في جولة مفاوضات. كن شريكاً لمفاوض خبير يتيح لك فرصة تجريب هذه المهارة الجديدة ويساعدك إن تعثرت. فالغاية من ذلك أن تبلل قدميك لا أن تغرق. فمثلاً تستطيع أن تحضّر الملاحظات الافتتاحية في جولة مفاوضات مع أحد الموردين وبعد ذلك تشاهد شريكك يقدم ما لديه من فنون التفاوض. وبعد انتهاء الجولة ناقش شريكك في مواطن ضعفك ومواطن قوتك.

٣- **المسؤولية الأولى:** بعد إنجاز ما جاء في الخطوتين الأولى والثانية تستطيع أن تتحمل المسؤولية الأولى في المفاوضات. ويمكنك « أن ترفع قيمة الرهان على نفسك» إذا اخترت جولة من المفاوضات تبرز مواهبك بها، فمثلاً يمكنك أن تقود فريقاً تفاوضياً مع أحد الموردين على مرأى من فريقك واختر بعض المفاوضين المهرة كمراقبين يدوّنون ملاحظاتهم وأنت تقوم بعملك. التق بهم عقب المفاوضات مباشرة واطّلِعْ على آرائهم.

بعد هذه العملية سوف تشعر بالدهشة لما اكتسبته من خبرة وسعة إطلاع في هذه المهارة الجديدة. تابع تدريباتك من خلال سعيك للتفوق، ولاحظ مقدار النشاط والطاقة التي ستشعر بها.

اقضم أكثر مما تستطيع أن تمضغ، ثم امضغ ما قضمت.

- ايلا ويليامز

وتذكر أنَّ باستطاعتك أن تدخل النشاط إلى عملك، وأن تزيده غنى وثراءً، من خلال:

- استخدامك لمهاراتك الحالية في بيئة جديدة وبأسلوب جديد،
- استخدامك لبعض مهاراتك استخداماً أكثر وبعضها الآخر استخداماً أقل،
- تجديد المهارات التي لم تتح لك الفرصة لاستخدامها لحين من الزمن.

تسويق الفكرة

إذا كانت لديك فكرة فيها إغناء للعمل وتريد حقاً أن تجربها، فقد تحتاج لأن تعرضها على رئيسك المباشر وتجعله يقتنع بها. هيئ نفسك لذلك من خلال إجابتك على الأسئلة التالية:

ماذا تتضمن هذه الفكرة لما هو خير لي؟

- كيف تزيد هذه الفكرة من قابليتي في التسويق ضمن مهنتي؟
- كيف سترفع من سمعتي كاختصاصي في هذه المهنة؟

❖ كيف تساعدني في اكتساب ثقة أكبر ومؤهلات أكثر؟

وماذا تتضمن هذه الفكرة لما هو في صالح فريق عملي؟

❖ كيف تساعدني على العمل بفاعلية أكبر مع فريقي الحالي؟

❖ كيف تزيد أو تعزز مساهمتي في عمل الفريق أو القسم الذي أعمل فيه؟

❖ كيف تساعدني في بناء علاقات جديدة أو توسيع شبكة الأصدقاء؟

وماذا تتضمن هذه الفكرة لما هو خير لرئيسي ومؤسستي؟

❖ كيف تزيد من قيمتي عند رئيسي وفي المؤسسة؟

❖ ما مدى إسهامها في تطوير مهمة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها؟

❖ كيف تعالج حالة حالية في المؤسسة؟

من الصعب أن يرفض الرئيس طلباً يرى فيه إغناءً للعمل، وبخاصة إذا كان هذا الطلب مدروساً جيداً ويفيد المؤسسة وفريق العمل ويحقق لك الرضا الذاتي في عملك والتزامك به.

☆ ☆ ☆

ربما تفكر بضرورة الانتقال إلى موقع آخر، أو إلى مؤسسة أخرى لكي تشعر بنشاط وحيوية أكبر في عملك. لكنك لا تنتقل. ففي بيئة العمل هذه الأيام يوجد دوماً شيء جديد يمكن أن نتعلمه، أو طريقة أخرى يمكن أن نجربها، أو وسيلة معينة يمكن أن نستخدمها لإذكاء الحماس والنشاط في نفوسنا. لا تنتظر شخصاً آخر يقدم لك مشروعاً جديداً أو

شيئاً جديداً تتعلمه. ابحث عن طريقة تغني عملك وناقش الأمر ثم افعل.



شوهدت في شارع جيمس ستريت بمدينة سكرانتون بولاية بنسلفانيا

الفصل السادس

الأسرة : هل رأيت أسرتك مؤخراً؟

ما أخبار أسرتك؟ هل يشكو أحدهم من قلة مشاهدتك؟ إذا كنت تنتظر رئيسك (أو عملك أو فريق عملك) ليدرك حاجتك لتحقيق التوازن بين حياتك الخاصة وعملك ويلبيها لك، فانس الأمر لأنه لن يدرك ذلك. فالأمر عائد إليك وحدك لتحزم أمرك وتقرر ماذا تريد وتعمل على تحقيقه.

وبهذه المناسبة نود أن نذكر أن تعريف «الأسرة» قد توسع كثيراً في الآونة الأخيرة. عندما سألنا عدداً من الأفراد أن يعرّفوا «الأسرة»، أجابوا:

- « الزوج والأطفال ».
- « الأصدقاء في العمل ».
- « والدتي ووالدي المتقدمان في العمر ».
- « أصدقائي المقرّبون الذي اقضي معهم عطلة نهاية الأسبوع ».
- « الكلب أو القطة أو العصفور الذي أعتني به ».

لكن تعريفنا للأسرة يختلف عن كل ما ذكر، رغم أهمية هذه التعاريف لنا. فالأسرة عموماً هي أولئك الأفراد الذين نرغب في قضاء الوقت معهم وهم جديرون به.

أدركت الغاية من التلميح فقد كان صارخاً وواضحاً. صنع طفلي الذي لم يتجاوز الخامسة من عمره سلسلة من «شكالات ، الورق» وعلقها من طرفيها على باب مكتبي، ليمنعني من الدخول.

هل يحاول شخص ما في حياتك أن يلمّح لك بشيء من هذا القبيل ؟

كن مبدعاً

ربما تظن أنك وقعت في المصيدة ولا تستطيع الإفلات منها. وقد تعتقد أنه لا سبيل أمامك لتتفوق في عملك وفي الوقت ذاته تخصص وقتاً لابأس به لتقضيه مع أسرتك. لكننا رأينا العشرات من الأشخاص الذين استطاعوا التوفيق جيداً بين عملهم وأسرهم. فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي سمعناها. فكر بها واختر ما يناسبك منها:

وافق رئيسي المباشر على أن أحاول مع زميل لي أن نقتسم العمل فيما بيننا بحيث يعمل كل واحد منا نصف الوقت. كان ذلك منذ نحو عشر سنين مضت. وكانت النتيجة ممتازة في نظر الجميع، الكل يكسب.

✫

اتبعت دورة تدريبية حول إدارة الوقت واستطعت أن أدخر من وقتي أربع ساعات عمل في الأسبوع. وأنا الآن أعمل بذكاء أكثر، وليس لوقت أطول ولدي وقت أطول من السابق أقضيه خارج العمل.

لديَّ مكتب للعمل في منزلي، ولم أدر كيف أتخلص من روتين الذهاب إليه كل مساء. ذات يوم اقترح عليّ أحدهم حلاً سهلاً جداً. نصحني بعدم الذهاب إليه مساء السبت. كان حلاً جيداً وسرعان ما أقلعت عن هذه العادة. ثم مددت هذه الإجازة من عمل مساء السبت لتشمل أمسيات الأحد. كانت خطوة صغيرة لكنها صنعت فرقاً كبيراً.

☆

اشتريت حاسوباً لأستخدمه في منزلي، واقترحت على رئيسي المباشر أن أنجز بعض الأعمال المحاسبية في منزلي وعبر الحاسوب الخاص بي وذلك ليوم واحد في الأسبوع. وافق شريطة ألاّ تنخفض إنتاجيتي. والواقع أنني قدمت إنتاجاً يزيد بمقدار ٢٠٪ عن السابق. وهكذا كان رئيسي مسروراً، وكذلك أسرتي.

☆

أسرتي هي كلبي، وهو كلب مهذب حسن السلوك، وحيث إنه كذلك وافق رئيسي المباشر أن اصطحبه إلى عملي أيام السبت إذا جئت إلى العمل لأتدارك إنجاز بعض الأعمال. وعلى هذا النحو لن يبقى كلبي وحيداً، ولا أنا أكون بعيداً عنه.

☆

أسفاري كثيرة مع أنني لا أحب الابتعاد عن أسرتي. فقررت في العام الماضي أن أصطحب أسرتي في ثلاث رحلات. أقمنا في فنادق توجد فيها مسابح فاستمتعنا جميعاً بهذه المغامرة.

غيرت ساعات قدومي إلى العمل وخروجي منه. صرت أذهب إلى عملي عند الساعة السادسة والنصف صباحاً، وهكذا تخلصت من عناء ازدحام المرور صباحاً ومساءً، وعلى هذا النحو أصل إلى منزلي مبكراً وفي الوقت المناسب لتناول طعام العشاء مع أسرتي.

☆

تعرفت على مركز رعاية للأطفال قريب من مكان عملي. أذهب إليه سيراً على الأقدام وأتناول طعام الغداء مع أطفالي ثلاثة أيام في الأسبوع. وعلى هذا النحو أمارس بعض التمرين وأكون مع أسرتي وأستمتع بإجازة قصيرة من عملي.

☆

ما نفع عمل عالي المردود إذا كان هذا العمل لا يسعدك؟

وما نفع امتلاك منزل جميل إذا كنت تقضي جلّ وقتك خارجه؟

وما نفع ولعك بهواية معينة إذا كنت لا تملك الوقت لممارستها؟

باميلا كروغر، من مجلة Fast Company

كن واسع الشمول

تستطيع أن تحقق توازناً أفضل بين حياتك الأسرية وحياتك العملية إذا دمجت الاثنين معاً. فكر بطريقة تدخل فيها أسرتك في عالم عملك. وقد فعل ذلك أشخاص رووا حكاياتهم فيما يلي. حاول أن تفعل شيئاً مماثلاً:

نظمت شركتنا مناسبة احتفالية خاصة أطلقت عليها تسمية « عيد مجيء الأسرة إلى العمل». شاركت فيها، ولم اصدق ذلك الفرق الكبير الذي أحدثته تلك المناسبة في حياتنا. سرّ أطفالي بالطائرات التي ساعدتهم في صنعها وشعروا بالزهو والافتخار بعملي فباتوا أكثر صبراً إذا تصادف وصولي إلى المنزل في وقت متأخر، لا أستطيع تناول طعام العشاء معهم. سررت أنا أيضاً وقررت أن أصطحبهم إلى المناسبة القادمة لهذا العيد.

☆

أنا أم أعيش وحدي، أوازن بين أوقات العناية بعملي وأطفالي الصغار ودراستي الجامعية. خصصنا ساعات معينة للدراسة، حيث كان كل منا يضع ما لديه من واجبات على طاولة المطبخ، ونقضي ساعة كل مساء، وعدة ساعات في نهاية الأسبوع. نركّز فيها على الدراسة والعمل. ثم نشاهد برنامجنا المفضل على شاشة التلفزيون أو نذهب خارج المنزل للعشاء، أو ربما نذهب للسينما. ولا نزال نذكر تلك الساعات الجميلة التي كنا نقضيها معاً.

☆

يشاركني زوجي في الكثير من أعمالي الإبداعية، ومشاركته هذه هامة جداً لي. عندما أعمل تفكيري العميق في أمر ما، يفكر فيه أيضاً، ويحكي لي قصصاً جرت في مكان عمله ويقدم

لي ملاحظاته وانتقاداته. أعتقد أن مشاركته هذه تساعده في تفهم الضغوط (والمتعة) التي أتعرض لها في عملي، ناهيك عن الفائدة التي أكتسبها منه من نفاذ بصيرته ورؤيته.



أصدقائي بمثابة أسرتي. جاؤوا وساعدوني في الانتقال من مكان عملي إلى مكان آخر. اصطحبتهم في جولة في أنحاء المكتب الجديد وحدثتهم عن العمل الذي سأقوم به في هذا المكتب. كانت متعة كبرى أن أشركهم في هذا الجزء الهام من حياتي. أمضينا يوماً رائعاً وسط كل تلك الصناديق المبعثرة والفوضى التي ملأت المكان.

أنت تستطيع أن تشرك أسرتك في عملك بطريقة تبعث السرور في نفوسكم جميعاً. ومحاولة الدمج بين هذين الجزأين الهامين من حياتك يحقق لك التوازن الأكيد وراحة البال.

كن جيد التركيز

قد تكثر التفكير بأسرتك وأنت في مكان عملك، وعندما تكون في منزلك يسيطر عملك على كل تفكيرك. فكر بكل ذلك الوقت المهدور الذي تقضيه في الحالتين. في القصص التالية ستجد أناساً أتقنوا التركيز في تفكيرهم (في البيت وفي العمل) واستطاعوا أن يجدوا لأنفسهم وقتاً ممتعاً مع أسرهم:

أطلقت العنان لنفسي في نهاية الأسبوع وحررت نفسي من كل اتصال فلا هاتف خليوي يعمل عندي ولا جهاز النداء عن

بعد. قلت لرئيسي المباشر إنني بحاجة لأقطع أي اتصال بيني وبين العمل بين وقت وآخر. بدا لي متفهماً، وأحسست أنه هو نفسه يرغب في ذلك. والآن خصصت جميع أيام نهاية الأسبوع لأسرتي وحدها.

☆

مكتب عملي في بيتي. الجانب الجيد في هذا الوضع أنني أستطيع الدخول إليه في أي وقت أشاء وأنجز بعض الأعمال، لكن الجانب السيئ أنني يصعب عليّ تجاهله وهو قربي. لذلك وضعت لنفسي برنامجاً حددت فيه ساعات دوامي في المكتب. والآن أغلق باب مكتبي في الساعة الخامسة والنصف مساءً بعد أن أقفل خط الهاتف.

☆

عندما أكون مع أسرتي يجنح تفكيري إلى عملي. فقررت أن أتخيل في ذهني لافتة حمراء تقول ممنوع المرور. فأعود بذهني وكل تفكيري إلى اللحظة الحاضرة وأسرتي.

☆

لم أكن أركز تفكيري على عملي بشكل كافٍ. كنت مشتت الفكر فلم أنجز كثيراً، وبالتالي كنت اشعر أن يوم العمل طويل جداً والوقت الذي اقضيه مع أسرتي قصير جداً. فأقدمت على إصلاح نمط عملي اليومي. فأخذت أغلق باب مكتبي لمدة

ساعة واحدة كل صباح كي أركز تفكيري على المهام الهامة الماثلة أمامي دون أن يقاطعني أحد. وبدأت أنجز قدراً أكبر من العمل وبشكل مجدٍ وفعّال. صرت أكثر إنتاجاً، وأصل إلى البيت مبكراً. فالأمر كله يتعلق بالتركيز.

جرب المزيد من التركيز على عملك عندما تكون في مكان عملك، واجعل هذا التركيز في قمة أولوياتك خلال الأسابيع القليلة القادمة. وافعل الشيء نفسه عندما تكون في المنزل مع أسرتك. وستلاحظ ازدياد نجاحك ورضاك.

> **بعض الناس يرهقون أنفسهم وهم يحاولون أن يفعلوا كل شيء يعتقدون أنهم يجب أن يفعلوه، لكنهم لا يدرون ماذا يريدون أن يفعلوا.**
>
> *كاثلين وندسور، مؤلفة*

☆ ☆ ☆

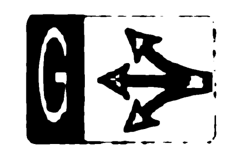
إن كنت لا تفعل شيئاً سوى الشكوى والتذمر، فأنت لا تفعل شيئاً لإصلاح الحالة التي أنت فيها. اتصل برئيسك المباشر وتحدث معه، ومع غيره من الأشخاص الذين تثق بمعلوماتهم وبمقترحاتهم المبتكرة. أنت لست في موضع من يختار بين عمله وأسرته. بل تستطيع أن تختار الاثنين معاً. فكن مبدعاً في أفكارك وكن واسع الشمول وكن جيد التركيز.



شوهدت في متجر لبيع الحلويات في مدينة نيويورك



الفصل السابع



الأهداف : الاتجاه للأعلى ليس الطريق الوحيد

المسار الوحيد في العمل كما أراه هو مسار للأعلى، لكن الاتجاه للأعلى مسار نادر الوجود.

- مئات من العمال الذين نعرفهم

ماذا لو كانت الترقية التي تنتظرها غير متاحة؟ ماذا لو كان سلّم المراتب في مؤسستك قد أزيلت عنه بعض الدرجات؟ ماذا ستفعل وكيف تتحرك وتنمو داخل مؤسستك إن لم يكن التحرك نحو الأعلى؟ من يقرر ما هي «الخطوات القادمة» بالنيابة عنك؟ إن كنت ستنتظر رئيسك المباشر (أو أحداً غيره) ليحدد مسارك في العمل ويقدمه لك، فقد تنتظر طويلاً. وفي عالم العمل المتغير دوماً وسريعاً في هذه الأيام يصبح هذا المسار هدفاً متحركاً. والمنصب الذي تتمناه لنفسك اليوم قد يذهب لغيرك غداً. والأهم من ذلك، عليك أن تذكر أنك أنت وحدك المسؤول عن عملك ومهنتك. لا أحد يهتم بك وبمستقبلك مثلك أنت، ولا يحك جلدَك مثلُ ظفرك؟

لذلك، عليك أن تفكر بعدد من الخيارات وأن تدرسها جيداً. وعندما تفعل ذلك تنال أكثر مما تريد حقاً. اقرأ الخيارات التالية واسأل نفسك «أي الخيارات يتيح لك فرصة أكبر للاختيار؟ كم خياراً منها تستطيع أن تتخذ لنفسك في آن واحد؟»

ما الأهداف إلا أحلام لها مواعيد نهائية.

- ديانا شارف هانت

خيار التحرك جانبياً (حركة أفقية)

أملي أن يسند إليّ في يوم من الأيام دور قيادي رفيع في هذه المؤسسة. وفي إطار إعدادي لتلك الخطوة القادمة حتماً، تم نقلي من قسم « العمليات » إلى قسم « المبيعات». كانت عملية النقل هذه صدمة لي. فكل شيء في هذا القسم الجديد مختلف عن القسم السابق - الثقافة، طريقة العمل، وأسلوب التواصل مع الزبائن. أدركت أني خرجت من منطقة أجد فيها الراحة، لكنني بدون شك أستزيد علماً فيها.

كان التحرك جانبيًا يوصف في السابق بأنه قبلة الموت. وكان المرء يسمع عبارات مثل: « أسمعت؟ إنه يتحرك جانبيًا!» فقد كان هذا التحرك يعني في نظر الآخرين أن المرء الذي ينقل من منصبه إلى منصب مواز له بأنه قد «وضع على الرف» أو أنه مهمّش أو تجاوزه الآخرون وخلّفوه وراءهم.

لكن الكثيرين ممن يصبّون إلى المنصب الأعلى يدركون في هذه الأيام أن التحرك الأفقي يتيح لصاحبه الخبرة التي لا بد منها. ومنهم من يفضّل تحركاً كهذا لمجرد أن المنصب الجديد يروق لهم أكثر أو لمجرد التغيير. والتحرك جانبيًا، علاوة على ذلك، يتيح للمرء فرصة لاستخدام مهاراته بعمل جديد وفي المستوى ذاته، إنما مع اختلاف في الواجبات والتحديات. وهناك فائدة أخرى في مثل هذا التحرُك تتمثل في تحسين

وتوسـيع المهـارات أو ربما في اسـتـخـدام هذه المهـارات في قسم سـريع النمو في المؤسسة بدلاً من استخدامها في قسم بطيء النمو.

ولكي تختبر إن كان التحرك الأفقي يفيدك، أجب عن الأسئلة التالية:

✓ ماذا أريد أن أتعلم؟

✓ أي المهـارات لديَّ أسـتطيع أن أسـتـخـدمـهـا خـارج عـملي الحـالي وخارج دائرتي الحالية؟

✓ إذا قمت بتحرك جانبي كيف يقربني عملي الجديد من هدفي؟

✓ ما هي الدائرة الأخرى في المؤسسة التي تروق لي؟

خيار الإغناء (النمو في المكان نفسه)

عـملت مـديراً لمشـروع تحـت إشـراف رئـيس ممتـاز، لكننـي كنت أعلم انه بمقدوري أن أقدم المزيد في عملي. فأنا املك مهارات فنية رائعة (إذا سمحـتم لي أن أتحدث عن نفسي هكذا). وكان رئيسي يعرف كل شيء عن مهارتي هذه. نفذت بعض المشاريع ، التـطوعـيـة ، الهـامـة له فـراى بأم عـينه مـا اتميـز بـه من مهارات. فأوفدني إلى دورة في النشـر المكتبي. وغدوت أستخدم هذه المهارة الجديدة على الدوام. سررت بذلك كثيراً.

يعتقد الكثيـرون أنهم يريدون الانتقـال من عـملهم الحـالي إلى عـمل آخـر ابتـغـاءً للتطور. وهذا عين الصـواب. يسـتطيع المرء أن يغني عـمله الحــالي ويزيده ثراءً من خـلال توسـيع وظائف العـمل وصـقل خـبـرته والغوص في أعماق مجالات يستمتع بها كثيراً.

ولكي تعـرف إذا كــان الإغناء هـو غــايتك وهو مــا تـريد، أجب عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو الشيء الذي يمتعني كثيراً في عملي؟ وكيف لي أن أفعل المزيد منه؟
- ✓ ماذا يمكنني أن أضيف إلى عملي لأجعله أكثر متعة لي؟ وأكثر حيوية ونشاطاً؟
- ✓ أي المهام التي أقوم بها حالياً تعد عملاً روتينياً رتيباً؟ وهل باستطاعتي أن أقلل منها؟ (هل أستطيع أن أستبدل بعض المسؤوليات بمسؤوليات أحد الزملاء؟)

الخيار الاستكشافي (انتقال مؤقت للبحث في خيارات أخرى)

كنت أعمل في تكنولوجيا المعلومات، وكان الجانب الأفضل لهذا العمل أنني أقوم بتعليم الآخرين حيث اشعر بالمتعة في التعليم. كثيراً ما ساءلت نفسي إن كنت أرغب في الانتقال إلى دائرة التدريب. استشرت رئيسي وسألته إذا كانت ثمة وسيلة أستطيع بها أن أستكشف هذه الإمكانية. ناقش الأمر مع المدير المسؤول عن التدريب ثم أبلغني موافقته على إعارتي إلى قسم التدريب لمدة عشرة أسابيع. أنهيت فترة الإعارة وها أنذا في قسم تكنولوجيا المعلومات ثانية حيث أظنني أريد البقاء، وحيث أستطيع أن أقوم بالتدريس. سررت أنني جربت واختبرت الخيار الآخر.

قد تحدث أمور كهذه. ففي بعض الأحيان نشعر أننا لا نعرف ما نريد على وجه الدقة، وقد لا نعلم ما الخيارات المتاحة، أو حتى ما هو المناسب منها إن أتيحت. وقد نشعر بالحاجة لمعرفة معلومات معينة قبل أن نقرر ما إذا كان العشب في مكان آخر أكثر اخضراراً. فلكي تعرف إذا كان الاستكشاف يفيدك أجب عن الأسئلة التالية:

✓ ما هي المجالات الأخرى المتاحة في الشركة والتي قد تناسبني؟ وكيف أعرف المزيد عنها؟

✓ لو أتيح لي العود على بدء في عملي، فماذا أفعل غير الذي فعلته؟ وهل لايزال ذلك ممكناً؟ ماذا أستطيع أن أفعل من موقعي الحالي لأتابع هذا الخيار؟

✓ ما هي القوى الخاصة بالمهام أو الفروق الخاصة بالمشاريع التي قد تناسبني؟

✓ ما هي المهمة التي إن كلفت بها قد تتيح لي معرفة أفضل لقسم آخر في هذه المؤسسة؟

✓ ما هو المنصب الذي أود أن أتعلم المزيد عنه؟ كيف ومتى أستطيع أن ألتقي صاحب هذا المنصب؟

خيار إعادة التنظيم (التحرك نحو الأدنى)

قد تراودك ظنون كثيرة. وقد تقول في نفسك: « هذا أكثر سوءاً من التحرك الأفقي!». ولكن انظر في هذه الأمثلة:

عملت في منصب رئيسة الممرضات مدة عشر سنين. وفي يوم من الأيام استيقظت صباحاً وقلت في نفسي، « لماذا أقوم بهذا العمل؟ لا أحب هذا المنصب، فأنا لا أحب إدارة الموظفين». واتخذت خطوة كانت في نظر الآخرين نزولاً في الموقع، لكنها في نظري تَحسُّنٌ كبيرٌ. تخليت عن منصبي الإداري وعدت إلى عملي في رعاية المرضى، ألست لهذا السبب عملت ممرضة في المقام الأول؟ فأنا أحب عملي، وسأظل أعمله ما دامت عندي القدرة على ذلك.



واخيراً حققت هدفي ووصلت إلى مبتغاي فأصبحت مديراً لقسم تكنولوجيا المعلومات. وما أنْ أمضيت ستة شهور في هذا المنصب الإداري حتى أدركت أني أحب الترميز المعلوماتي. فأنا ممن يتقنون هذا الترميز، وشعرت بالحنين إليه... وبشوق كبير للعودة إليه. تصرفت بذكاء، وفعلت ما هو مناسب. فالمرء يحتاج إلى الشجاعة والجرأة ليتخلى عن منصب إداري طواعية.

لكي يصل المرء إلى هدفه النهائي، الذي يسعى إليه والذي قد يكون عملاً افضل، او توازناً افضل في الحياة، أو متعة أكبر في العمل، أو مردوداً مادياً أفضل، قد يقتضي منه اتخاذ خطوة نحو الوراء. ولكي تعرف إذا كانت إعادة التنظيم هذه مفيدة لك، أجب عن الأسئلة التالية:

- ✓ مـا هي المنافع التي أكتسبـهـا إذا اتخـذت خطوة نحـو الأدنى في مجال آخر؟ هل أكسب العلم، أو التوازن، أو الصحة الجسدية والنفسية، أو المتعة؟
- ✓ هل لديَّ الاستعداد للقبول بالراتب نفسه أو أدنى منه لكي أجرب عملاً آخر؟ وما هي «المنافع» التي سأفقدها (المرونة، صنع القرار، الخ)؟
- ✓ كيف تفيدني الخطوة نحو الأدنى في استخدام المهارات التي أحبها؟ وما هي الأشياء التي أحبها الآن ولن افعلها فيما بعد؟
- ✓ هل أفتقد العمل الفني المباشر الذي كنت أفعله وأتوق إليه؟

> **من أعظم متع الحياة أن يبحث المرء عن شيء ويكتشف غيره.**
>
> *- آن ويلسون شيف*

الخيار الشاقولي (الصعود إلى الدرجة التالية في سلّم الوظائف)

التقدم الشاقولي أو بعبارة أخرى صعود سلّم المراتب في العمل هو الهدف التقليدي لكل أمريء يعمل في مهنة ما. كيف يبدو الخيار الشاقولي في نظرك؟ والتقدم، بالطبع، سوف يحصل على الأرجح عندما تكون كفاءاتك ملائمة لحاجات المؤسسة. وإذا كان هذا هو هدفك يتعين عليك أن تعرف جيداً التوجه الإستراتيجي لمؤسستك وتدرس الطريقة التي بها تعد نفسك لهذه الخطوة.

ذهبت إلى رئيسي المباشر ذات يوم وقلت له إني أطمح أن أكون في منصبه في يوم من الأيام. تبسم ابتسامة خفيفة وقال إنه لا يفكر حالياً بالانتقال من منصبه، لكنه وعدني بالمساعدة في تحقيق هدفي بالارتقاء إلى منصب أعلى. تحدثنا كثيراً عن عملي، وازددت علماً ونمواً وأنا أهيئ نفسي للترقية. وأخيراً، جاءتني الترقية وكنت مستعداً لها. انتقل رئيسي من منصبه إلى منصب آخر، وطلبت للمقابلة لكي يسند إليّ منصبه. كانت مهاراتي مطابقة لأهداف وتوجهات المؤسسة الإستراتيجية . وتم اختياري للمنصب الذي طالما حلمت به. وكل ما فعلته هو التحلي بالصبر وانتظار الزمن المناسب، إضافة إلى الجهود التي بذلتها لكي أصل إلى هدفي. والآن حان الوقت لتحديد هدف آخر.

والآن، أجب عن الأسئلة التالية لترى إذا كان الخيار الشاقولي مفيداً لك:

من هو منافسي للموقع الجديد؟ وما هي مواطن قوتي ومواطن ضعفي مقارنة مع هذا المنافس؟

✓ ما جودة أدائي الوظيفي خلال العام المنصرم؟ ما هي الجوانب التي تحتاج للتحسين؟ وهل كلفت بمسؤوليات إضافية أكثر من مرة؟

✓ لماذا تقدم هذه المؤسسة على ترقيتي؟ وما هي القيمة التي سأحققها لها؟

✔ ما هي احتمالات الرضا واحتمالات المصاعب المترافقة مع هذا التحرك الشاقولي؟

يجب أن يكون هدفك بعيد المنال وليس بعيداً عن ناظريك.

- أنيتا دوفرانتس

خيار تغيير المكان (الرحيل)

على نحو مفاجىء غيرتُ وحدة الأعمال التي أعمل فيها توجهها الاستراتيجي، وبات العمل الذي أقوم به جزءاً صغيراً تافهاً في هذا التوجه الإستراتيجي الجديد للمؤسسة. لم يبق لي خيار سوى الرحيل.

بعد أن تستعرض كافة الخيارات وتدرسها جيداً، أتظن أنك بحاجة للرحيل ومغادرة مكان عملك؟

لماذا ؟ ما الذي يدعوك للمغادرة ؟ انظر في الاحتمالات التالية وأوجدْ أيها ينطبق على حالتك.

- مهاراتك واهتماماتك وقيمك لا تتلاءم مع عملك.
- أهدافك في عملك غير واقعية في هذه المؤسسة.
- مهاراتك التقنية غير مطلوبة في هذه المؤسسة.
- أهدافك في حياتك الشخصية بعيدة كل البعد عن عملك هذا (تريد أن تعيش في هاواي وعملك في القارة القطبية الجنوبية).

إن كنت تعتقد أن الطريقة الوحيدة التي تجعلك تصل إلى أهدافك هي الرحيل ومغادرة مكان العمل، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ✓ هل أعرف أحداً ترك هذه الشركة وذهب إلى مكان آخر؟ ما رأيه بهذه الخطوة بعد ستة شهور من المغادرة؟.
- ✓ ما الشيء في هذه الشركة الذي يجعلني أبحث عن غيرها؟
- ✓ ما هي الفرص بعيدة المدى في مهنتي والتي أستطيع أن أجدها متاحة لي في المكان الآخر إذا تركت هذه المؤسسة؟
- ✓ ما الشيء الذي أحبه في هذه المؤسسة وسأفتقده إذا رحلت؟
- ✓ ما هي المنافع والمتع التي سأفتقدها؟
- ✓ هل أتصرف بمسؤولية، أم هو مجرد هروب من مشكلة؟

كنت دوماً أهرب - أهرب من عملي وأرحل عنه لحظة أجدني متململاً، ضجراً، أو إذا وجدت رئيسي المباشر قاسياً صعب المراس أو إذا رايت انني لا احصل على ما اريد. اما هذه المرة فقد قررت عدم الهروب. انجزت واجباتي وأعددت نفسي الإعداد الجيد، وأعلم جيداً انني كفء لما اعمله واني مستعد لامتلاك ناصية عملي، فاذا رحلت عنه فاني أرحل ولديَّ معلومات كافية وعيون ترى كل شيء.

ولكن إذا وقع خيارك على هذا البديل، تريثْ قليلاً واقرأ الفصل الأخير من هذا الكتاب قبل أن ترحل.

المقصود من توسيع البدائل والخيارات أن تفكر جيداً بالتحركات التي يمكنك القيام بها لكنك لم تعرها الاهتمام الكافي من قبل. انظر ما الذي تستطيع أن تكسبه فيما لو تحركت حركة ليست نحو الأعلى. وبالتوازي مع ذلك، فكر بعدد أكبر من الأهداف.



شوهدت في ساحة غيراديللي بمدينة سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا

☆ ☆ ☆

الفصل الثامن

القبول بالعمل: هل أنت في المركب؟

إن البحث عن فرصة عمل لا ينتهي بمجرد حصولك على العمل وقبولك به. يتعين عليك أن تكون في المركب وتعمل بفاعلية في الشهور الأولى من عملك، وبالتالي أن تبقى في هذا المركب. والأمر الهام لك لتحصل على رضا نفسك بالعمل وتحقق النجاح هو أن تسعى باستمرار «لتسويق» نفسك في المؤسسة.

لعل شخصاً ما يريدك في مكان ما. ولعله قال لك في أول يوم لك في العمل: «خذ، هذه شارتك (وربما تكون الشارة مفتاح باب المكتب أو زياً معيناً أو بطاقة زمنية أو بطاقة شخصية أو كلمة سر أو بطاقة كتب عليها اسمك). واستمتع بها».

انتظر! ماذا حدث للجنة الترحيب التي رحبت بقدومك وللتوجيهات التي أعطيت لك؟ فإذا كان الفريق أو المؤسسة اللذان انضممت إليهما قد استقبلاك بترحيب حار، وقدما إليك التوجيهات العامة الشاملة، وكانا يهتمان بسعادتك ورضاك بالعمل فأنت سعيد الحظ حقاً. ولكن إن لم تجد أياً من هذه الترحيبات والتوجيهات لا تحزن ولا تنتظر. بل اعمل جيداً لتبقى في المركب ولا تفكر بالقفز منه.

ابنِ الجسور المتينة وليس المعابر الخشبية

لكي تكون في المركب، وعضواً فاعلاً فيه، يتعين عليك أن تتفهم جيداً متطلبات العمل والثقافة والمعايير المعتمدة في العمل والسياسات

والإجراءات، وأن تعرف من هم اللاعبون الرئيسيون وطبيعة الأعمال والمهام والرؤية والقيم الخاصة بالمؤسسة. وهذه كلها أشياء مثيرة يجب أن تتعلَّمها.

تتضمن اللائحة التالية بنوداً تحثك على التفكير بما يتعين عليك أن تتعلمه وتعرفه جيداً (ملاحظة: حتى لو أمضيت في عملك بالمؤسسة زمنا طويلاً، فسوف تجد في هذه اللائحة ما يجعلك تواصل عملك بحماس أكبر وكفاءة أفضل.)

- ❑ أستطيع ان أصف ما هو متوقع مني أن أفعله.
- ❑ أستطيع ان أصف مسؤوليات الأشخاص الذين أعمل معهم كثيراً.
- ❑ أعرف ما يجب فعله ليكون عملي منسجماً مع الغير في هذه المؤسسة.
- ❑ أعرف السياسات والإجراءات المكتوبة الهامة.
- ❑ بدات أتعلم بعض « القوانين غير المكتوبة».
- ❑ أعرف ما يتوجب عمله للتقدم في العمل في هذا المكان.
- ❑ أستطيع أن أعدد مسؤوليات ووظائف الأقسام والدوائر الهامة في هذه المؤسسة.
- ❑ أستطيع أن أوضح كيف يستخدم رب عملي نتائج عملي.
- ❑ أعرف إلى من أتوجه بأسئلتي.
- ❑ أستطيع أن أتحدث عن التوجه الإستراتيجي الذي تخطط مؤسستي أو فريقي لاتخاذه في المستقبل.

وإذا وجدت بعض هذه البنود لا ينطبق لديك، ابدأ البحث والتقصي. اقرأ واسأل واتصل مع الآخرين وتأمل.

اقرأ

سوف تجد المعلومات التي تحتاجها في النشرات الصحفية وفي التقارير السنوية والكتيبات التي تتحدث عن السياسات وفي المقالات التي تنشر في الدوريات. اقرأ كل شيء في متناول يدك عن التاريخ وعن الإعلام وعن المبادئ التنظيمية والسياسات. استعرض ما تجده على الإنترنت وفي موقع مؤسستك على هذه الشبكة فهي تحتوي كمّاً هائلاً من المعلومات.

اسأل

بعد أن تقرأ وتستجمع المعلومات تتولد لديك أسئلة كثيرة وهامة، وتتكون لديك معرفة حول من ينبغي أن تسأله، قد تتوجه بأسئلتك إلى مديرك أو إلى زميل أقدم منك في العمل، أو بعض الأفراد في الأقسام الأخرى من مؤسستك. على سبيل المثال:

اذهب لتناول طعام الغداء تدعو إليه زميلاً تثق به وبآرائه. وحاول أن تعرف فيما إذا كان هذا الزميل على استعداد لمساعدتك في معرفة المزيد من المعلومات عن مؤسستك. إذا كان الجواب بالإيجاب، اطرح عليه أسئلة مثل:

❖ ما الشيء الذي تعرفه الآن وتتمنى لو كنت تعرفه عند مجيئك إلى هذه المؤسسة؟

❖ ما هي أهم نقاط العَلّام في تاريخ هذه المؤسسة؟

❖ من هم الأشخاص الذين يعرفون كل شيء هنا؟

❖ ما هي المفاجأة الكبرى التي واجهتك؟ هل هي خيبة أمل؟

❖ ما النصيحة التي تقدمها لي لأكون ناجحاً في هذه المؤسسة؟

❖ ما العمل الحقيقي الذي يقوم به العاملون في هذه المؤسسة؟

كنت كمن يتخبط في عرض البحر في هذا المكان، وذلك إلى أن سألت زميلاً لي حول عملي ومسؤوليات المساعدين الإداريين في المؤسسة. كان هذا السؤال الصغير نقطة البداية لحوار استغرق ساعة من الزمن في تلك اللحظة، ولحوارات أخرى معه فيما بعد. تحدثنا خلالها بمواضيع شتى تأرجحت بين سياسات محددة للمؤسسة وبين النفوذ والتأثير الداخلي. فلا عجب إذن أنني لم أكن على اتصال مع المساعدين الإداريين حيث أمضيت الأسابيع العديدة أطلب إليهم المساعدة في أشياء ليست بعيدة عن توصيف أعمالهم.

❖ ثم افعل الشيء نفسه مع مديرك واطرح عليه أسئلة كالتالي:

❖ ما هي التحديات الرئيسية الماثلة أمام فريق عملنا أو دائرتنا أو مؤسستنا؟

❖ ما الذي يتوجب فعله ليكون المرء ناجحاً في هذا المكان؟

❖ ما هي « الألغام» التي ينبغي أن أعرفها؟

❖ من هم الأشخاص الذين يتعين عليّ أن أتعرف عليهم أو أعرف شيئاً عنهم؟

❖ ما هي الفرص الجيدة والمحتملة التي تنتظرها مؤسستنا؟

❖ ما هي المسؤوليات المتشابكة بين عملي وعمل زملائي في الفريق؟

إن حوارات كهذه تساعدك في فهم المؤسسة التي جئت للعمل فيها. وبالتالي تساعدك في تحديد موقعك.

اتصل مع الآخرين

شارك الآخرين في تناول طعام الغداء. وشارك في اجتماعات الموظفين. تطوع للعمل في المهام الخاصة. كوّن صداقات مع زملائك في العمل. فهذه الاتصالات تفيدك في اكتساب المزيد من المعرفة وتجعلك تشعر بأنك أهل للعمل الذي أسند إليك أو ضمن الفريق أو في هذه المؤسسة.

تأمل

فكر بكل الأشياء التي تعلمتها من زملائك ومن رئيسك ومن قراءاتك. وفكر أيضاً بما تريد أن تتعلمه فوق ذلك. ماذا ستقرأ ومع من سوف تتحدث؟ وجودك في هذا المركب وبقاؤك فيه عمل لا ينتهي.

قصة بلا نهاية

من الأخطاء الشائعة في عالم اليوم أن يعتقد المرء أنه بمجرد حصوله على فرصة عمل قد وصل إلى بر الأمان. أمور كثيرة تحصل في الشركات جرّاء إعادة التنظيم وتقليص حجم العمالة، وهذا ما يجبر

المرء على خوض غمار المنافسة للاحتفاظ بعمله. وواقع الأمر، أن المرء عندما يأتي إلى عمله كل صباح يكون في موضع من أعيد استخدامه ثانية من حيث الجوهر من قبل مؤسسته أو رئيسه أو فريق عمله. فهل ترغب في الحفاظ على عملك؟ لكي تجيب على هذا السؤال بكلمة « نعم » يتعين عليك أن تفعل ما يلي على الدوام:

✓ **حسن الأداء.** اجعل نفسك في موضع من لا يمكن الاستغناء عنه (أو نحو ذلك) من خلال أدائك الجيد المتواصل وتطوير مهاراتك وتعاملك بفاعلية واقتدار مع الآخرين. كوّن لنفسك سمعة شخص يمكن الاعتماد عليه في السرّاء والضرّاء.

قبيل الشروع بإعادة الهيكلة في مؤسستنا قال لي رئيسي المباشر إنني باقٍ في عملي ولن يطالني التسريح، رغم أن دائرتنا في المؤسسة سوف تفقد عدداً لا بأس به من الموظفين الجيدين. وأخبرني أن الجميع ذكروا له أنهم بحاجة لي ولعشرة أشخاص من مثلي. صحيح أنَّ الأداء الجيد لا يضمن الأمان دوماً، لكنه يساعد بكل تأكيد.

✓ **التحضير.** ضع لنفسك جدولاً مفصلاً يبين لك مراحل العمل والتقدم الذي تحرزه وتابع تحديثه باستمرار. واسأل نفسك إلى أين أوصلك عملك ؟ وما هي الخصائص والقدرات الفريدة في نوعها والتي تدخلها في عملك ؟ وما حال شبكتك الداخلية ؟

أراني رئيسي المباشر بعض التقارير لخلاصات أعمال موظفين جدد. لم أصدق كيف تغيرت هذه الخلاصات مع مرور الزمن.

أعدت النظر في خلاصة أعمالي وأضفت إليها ما هو مستجد وضمنتها أمثلة دالّة على نجاحات حققتُها بما في ذلك الأموال التي وفرتها لصالح المؤسسة والزبائن الجدد الذين كسبتهم. وقد حصلت إثر ذلك على ترقية في عملي. ربما لم تكن هذه الخلاصة السبب الوحيد في الترقية، لكنها أوضحت للجميع أنني قوي المنافسة وأنني أواكب التطور.

✓ رزمة افعال. فكر بالطريقة التي تقدم بها نفسك في المؤسسة والتي بها تكوّن سمعتك. كيف ينظر إليك الآخرون ؟ (وهل يرونك حقاً؟)

سألت إحدى الصديقات في العمل أن تصف لي كيف يراني الآخرون في هذه المؤسسة. وطلبت إليها أن تذكر لي خمس صفات (لا تكون إيجابية فقط !) سمعتها من الآخرين عني أو تعتقد أن الآخرين يصفونني بها. وقد فعلتْ. (يا لها من صديقة). فأصبحت الأن أعرف ما لدي من سمعة عند الآخرين وبوسعي أن أغير هذه السمعة إن أردت.

✓ الترويج. أطلق حملة تسويقية داخلية لنفسك تكون منخفضة المستوى. فكر بالطريقة التي بها تروّج لنفسك (ودون مبالغة في التباهي) داخل مؤسستك، وبالطريقة التي بها تتعاطى مع الآخرين بفاعلية أفضل. كيف تجعل إنجازاتك معروفة عند الآخرين؟

لم أكن قط أتبــاهى بما أنجــزه مـن أعــمــال، لكنني رأيت أن الآخرين يجب أن يعلموا شيئاً عن أي إنجاز أقوم بـه. أما الآن فقد تخليت عن هذه الفكرة. واستعضت عنها برسالة صغيرة أبعث بها إلى رئيسي المباشر عبر البريد الإلكتروني في كل مرة أحرز فيها نجاحاً. وأفعل ذلك بدافع وحيد فقط هو «مجرد الإعلام». وكنت أشعر أيضاً أن في ذلك فائدة لي.
تلقيت مؤخراً جائزة لأفضل خدمة تقدم إلى الزبائن. أظن أن خطوتي هذه في إعلام رئيسي عما أنجزه من نجاح قد ساعدتني في الحصول على الجائزة.

☆ ☆ ☆

لا تنتظر رئيسك المباشر أو غيره ليرحب بك أو يعطيك التوجيهات اللازمة في عملك أو لتسويقك داخلياً. افعل ذلك من تلقاء نفسك. كن فاعلاً في المركب الذي أنت فيه وحاول أن تثبت أهليتك في موقعك، قد يكون هذا تحدياً لك، لكنه في نهاية المطاف يحقق لك النجاح والرضا في عملك أكثر من المذاكرة والإعداد وتعلم قدر ما تستطيع وكلّ شيء عن المؤسسة التي أنت فيها. وبعد ذلك ثابر على حسن الأداء والتحضير وتكوين السمعة والترويج لنفسك. لا تترك أهليتك للعمل للمصادفة.



شوهدت في متجر لبيع المعجّنات ، كريسبي كريم،

في مدينة سان لويس بولاية ميسوري

الفصل التاسع



المعلومات: كن على اتصال دائم

عندما كنا صغاراً كنا نعرف أن في المعلومات قوة. وهذا صواب ونحن كبار أيضاً. كثيراً ما كنا نقول في أنفسنا: « سوف أخبره، ولن أخبرها.. فهذا يجعلني أكثر قوة ». وباعتبارنا كباراً لا نزال نشعر بالحاجة الماسة لأن نكون ضمن شبكة المعلومات، ذلك أن المعلومات التي تصلنا في الوقت المناسب تجعلنا قادرين على:

❖ الإحساس بقيمتنا وأهميتنا داخل فريق العمل.

❖ الإحساس بالحماس والإقبال على الأدوار التي نقوم بها وبحافز قوي لإنجاز عظيم الأعمال.

❖ حسن الاختيار فيما يتعلق بأعمالنا.

❖ المبادرة للقيام بعمل يجعل أفعالنا تفوق أعمال الغير.

❖ فهم ثقافة أماكن عملنا وسياساتها.

فهل أنت داخل حلقة المعلومات؟ وهل تعرف القصة الحقيقية لما يجري حولك ؟ قد ينبئك رئيسك المباشر أو كبار قادتك بكل ما تريد أن تعرفه، إنما لو كان عالمنا مثالياً، لكنه ليس عالماً مثالياً. ... وبعد. وقد لا تأتيك المعلومات التي تبتغيها لكي تكون ناجحاً في عملك، راضياً به لأسباب عديدة. لذلك، لا تنتظر أحداً يمدك بالمعلومات. تولّ العمل من تلقاء نفسك، ابحث عنها وكن على اتصال دائم لتتلقى المزيد منها.

هل أنت داخل الحلقة، أم خارجها ؟

هل شعرت يوماً أنك آخر من يعلم ؟ هكذا كان شعوري عندما قرأت في صحيفة يوم الأحد أن المتجر الذي أعمل فيه قد بيع إلى سلسلة متاجر ضخمة. لم اشعر يوماً أنني خارج الحلقة على هذا النحو، ليس من قبل، وليس منذ ذلك الحين

وقد تكون خارج الحلقة، وآخر من يعلم، إذا...

❖ رأيت تغييرات كبرى في مؤسستك (مثل إعادة الهيكلة، قيادة جديدة، تسريح موظفين، تغييرات في مواقع المسؤولين) ولا تدري ماذا يجري أو ماذا يعني ذلك.

❖ رأيت صمتاً أو انزعاجاً من شخص تسأله عن المستقبل.

❖ رأيت الآخرين يعرفون ثقافة وسياسة المؤسسة ولا يحدثونك بشيء عنها.

❖ إذا كان مصدرك في الأخبار عن مكان عملك هو الصحف والإعلام.

فإن كنت خارج الحلقة لا تنتظر المعلومات من أحد. ابحث عنها.

ابنِ شبكتك

أحسست أني أعيش في فراغ. كنت أتناول طعام الغداء وحدي في مكتبي كل يوم، ولم أشارك في الحفلات التي تدعو إليها المؤسسة، وقلما خرجت من حجرتي، أتمشى في الممرات، أو أتوقف للحديث مع الزملاء. لست ممن يقال عنهم غير

اجتماعيين، إنما كنت أحب عملي وأركز تفكيري فيه وأجتهد في الأداء. المشكلة أنني فقدت الكثير من المعلومات الهامة بخصوص كل شيء في هذه المؤسسة. وكنت آخر من علم بذلك التغيير الكبير الذي أصاب فريق عملي. لكنني قررت منذ ذلك الحين أن أكون داخل الحلقة وأعرف كل صغيرة وكبيرة.

ولكي تبني شبكتك اتبع الخطوات التالية:

✓ ادع بعض الزملاء من فريق عملك ومن خارجه لتناول الغداء في أحد المطاعم.

✓ سافر مع زملائك لحضور اجتماعات داخل المدينة وخارجها.

✓ احضر المناسبات الاجتماعية التي تقيمها الشركة أو القسم الذي تنتمي إليه، حتى لو كنت لست مضطراً لذلك.

✓ استمع لكل ما يقال عن ثقافة وسياسة مكان عملك.

ذاكر دروسك

✓ اقرأ النشرات الصحفية والتقارير السنوية الصادرة عن الشركة.

✓ استخدم الانترنت مصدراً للمعلومات وكذلك الصحف والمجلات ذات الاختصاص بحثاً عن أخبار تتعلق بالصناعة التي أنت جزء منها وبالتوجهات الجديدة فيها.

✓ حاول أن تعرف شيئاً عن حياة الرئيس التنفيذي الجديد أو غيره من الشخصيات الهامة. فإن كان رئيسك المباشر أو أحداً من زملائك لا يعرف شيئاً، ارجع لآخر نشرة صحفية صدرت عن الشركة أو ابحث في

الأنترنت، وإن لم تجد شيئاً في مؤسستك، ابحث عن المعلومات خارجها، فلا بد أن تجد أحداً يستطيع أن يزودك بالمعلومات.

كن رجل مباحث

كما يفعل رجال المباحث ضع قائمة تتضمن عدداً من الأسئلة المحددة حول المؤسسة وعملياتها. على سبيل المثال: «ما الخطة الموضوعة لاستقدام بعض الموظفين الجدد لهذه الدائرة بعد سنتين من الآن ؟» أو «ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تدرس المؤسسة احتمالات القيام بها؟»

✓ اسأل هذه الأسئلة لرئيسك المباشر أو لبعض زملائك القدامى لكي تعرف ما يجول بخاطرهم.

✓ تحدث إلى أشخاص تركوا المؤسسة، وحاول أن تعرف لماذا استقالوا.

✓ استعن بالإنترنت، وجرب الدخول إلى بعض المواقع مثل Vault.com التي تستقطب المعلومات من «مبرّد الماء» الألكتروني.

✓ استمع لما تقوله الشائعات، وبخاصة أحدثها. فقد تحتوي شيئاً من الحقيقة، ولا تأخذ بظاهر ما تقوله بل لتكون نقطة البداية في عملك كرجل مباحث.

راقب الكرة

قد يقتضي بقاؤك داخل حلقة المعلومات عملاً متواصلاً في عالم اليوم المتميز بالتغيرات السريعة. ففي اللحظة التي تظن أنك السبّاق وفزت بالسبق الصحفي، تنقلب الأمور وتتغير الإدارة العليا في الشركة.

أو قد تكون شركة أخرى قامت بشراء شركتك. وأولئك الأشخاص الذين تثق بهم يعطون إجابات متناقضة عندما تسألهم عن الأهداف. والزملاء الذين تظن أنهم في الموقع المناسب للإجابة عن أسئلتك يعترفون أنهم سمعوا الشائعات وليس لديهم معلومات مؤكدة عن التوجه المستقبلي للشركة.

رئيسي المباشر إنسان عظيم يحب أن يزودنا دوماً بآخر وأحدث المعلومات. في الأسبوع الماضي قال: «أزف لكم آخر الأنباء وهي أن شركتنا غير مطروحة للبيع». تنفسنا الصعداء. ثم جاء هذا الأسبوع يقول لنا: « حسناً، لقد تغيّر كل شيء وباتت الشركة معروضة للبيع». وحاول أن يهدئ من روعنا ويقول إن التغييرات المتسارعة ليست دائماً رديئة كما تبدو في ظاهرها، وهي جزء من الأعمال في هذه الأيام. كنت دوماً أسأل رئيسي المباشر، وغيره، « ما النبأ الأخير؟» وواقع الأمر أن محاولة معرفة النبأ الأخير شبيه إلى حد بعيد بمشاهدة الكرة تتنطط.

وتذكر أن هدفك الأول هو الحصول على معلومات تتيح لك الاستفادة قدر الإمكان من عملك. فالمعلومات هي العنصر الأول والأهم لنجاحك في عملك ورضاك به.

احذر الشائعات

قد تظن أنك داخل حلقة المعلومات، لكنك عملياً أدخلت نفسك في مصنع الشائعات. وما هو معروف عن بني البشر أن الناس يخترعون المعلومات عندما لا يملكونها. وإليك بعض الأمثلة:

يقول كبار القادة: « لم يحن بعد أوان إخبارهم شيئاً».

ويقول الموظفون: « إن هذا الصمت يعني أن الحالة سيئة».

يقول كبار القادة: « هذا الخبر يفزع الموظفين. الأفضل ان نتريث قليلاً».

ويقول الموظفون: « لعلهم سوف ينقلون الشركة إلى بنما».

وقبل أن تتبين حقيقة الأمر تكون الشائعات قد انتشرت وبدأ الموظفون بحزم حقائبهم.

لكن الشائعة الأخيرة التي تسمعها قد تكون حقيقة واقعة، أو ربما بعيدة كل البعد عن الواقع! لذلك يفضل أن تبلغ رئيسك المباشر أو غيره من المصادر الموثوقة للمعلومات بهذه الشائعة قبل أن تصدقها وقبل أن تفعل شيئاً بناءً على ما ترويه الشائعات.

الاحتفاظ بالمعلومات وعدم إذاعتها

أنت تعلم أن لديهم معلومات ولا يريدون إعطاءها لأحد. لماذا ؟ ربما لأنهم ...

- يعرفون أنك ستذيعها على علاّتها.
- غير واثقين من وقع النبأ عليك.
- يظنون أنك غير مهتم بها أو أن المعلومة سوف تصرف انتباهك إلى أشياء أخرى.
- يعتقدون أن تغيراً سوف يطرأ على هذه المعلومات.

❖ لديهم تعليمات مشددة بعدم البوح بها . وقد يتضمن هذا النوع من المعلومات بيانات مالية تؤثر في وضع الشركة، أو بيانات تتعلق بالرواتب والأجور أو أموراً قانونية أو معلومات شخصية تتعلق بالاستقالات أو الإحالة إلى التقاعد أو مخططات بخصوص تغيرات في المناصب أو التوظيف أو التسريحات.

❖ أو لأنهم لا يملكون الوقت الكافي لكثرة ما لديهم من أعمال.

وعندما يحتفظون بالمعلومات سراً في صدورهم تستطيع أن تدنو منهم لتحصل على شيء منها إذا أوضحت لهم أنك وبعض زملائك لديكم فكرة غير واضحة تماماً عما يجري، أو أن فضولك يدفعك لمعرفة المزيد من المعلومات، وأن ذلك فيه خير المؤسسة. أو ربما توضح لهم أن بناء مصنع الشائعات أقوى على صرف الأذهان عن الحقيقة من المعلومات الدقيقة. والأمر جدير بالمحاولة. أو ربما تسألهم متى يمكن أن تتوفر هذه المعلومات.

هل تخشى أن تظهر بمظهر الملحاح، كثير السؤال ؟ لا عليك! فهذا الأمر اهتمام مشروع. وإذا أصرّ رئيسك المباشر على موقفه المعارض لمحاولتك الصادقة، ابتعد عنه. وكن صبوراً أيضاً مع المديرين الذين يرغبون في إعطائك المعلومات التي تريد لكنهم لا يملكون الحرية لذلك. فقد تجد نفسك في موقف مماثل في يوم من الأيام.

أنت أيضاً، قدّم ما لديك من معلومات

تذكر آخر مرة أعطيت فيها معلومات لرئيسك المباشر أو لزملائك أو لقائد عالي المقام في مؤسستك. ماذا فعلوا بها؟ لعلهم استمعوا لما فيها أو على الأقل ادخلوا بعض التعديلات في المؤسسة بناءً عليها .

تطوعت ذات مرة لحضور بعض المؤتمرات الخاصة برعاية المرضى، وهي لقاءات دورية لمناقشة احتياجات المرضى ورعايتهم. لم تكن مساعدات الممرضات يحضرن هذه المؤتمرات لأن المديرين يظنون أن المساعدات لا يرغبن بالحضور أو لأنهن لا يملكن الوقت الكافي للحضور لكثرة ما لديهن من عمل. وهذا أمر غريب حقاً، لا سيما وأن المساعدات هن الأكثر قرباً واتصالاً بالمريض وهن أفضل من يعرف ما يريده ويحتاجه المريض.

في أول مؤتمر حضرته أوضحت للجميع أن إحدى المريضات يجب أن تتناول طعامها في صالة الطعام وليس في حجرتها الخاصة. تحدثت عن التقدم الذي أحرزته هذه المريضة جسدياً ونفسياً، واقترحت منح المريضة فترة تجربة لأسبوع واحد. استمعت رئيسة الممرضات لما قلته ومن فورها أدخلت تعديلات في خطة رعاية المرضى. وقد أبلت المريضة بلاءً حسناً وكانت أسرتها في غاية السرور. وشكرتني على مبادرتي. والآن صارت الدعوات توجه إليّ لحضور مؤتمرات رعاية المرضى. أقدم فيها مداخلتي وأغادر، أو قد أواصل حضور المؤتمر حتى نهايته، كما أشاء. الجميع يكسب. الممرضات يحصلن على المعلومات الهامة، والمرضى يحصلون على رعاية أفضل. وأنا أشعر بأهميتي لأن المديرين يستمعون لما أقول ويأخذون بمقترحاتي. وأصبحت أيضاً داخل حلقة المعلومات فأعرف المزيد من المعلومات عن إجراءات المؤسسة وفلسفتها في رعاية المرضى.

ربما لا تنتهي قصتك بالنهاية السعيدة التي انتهت إليها القصة السابقة. ولكن لا تيأس. ثابر على تقديم المعلومات. فالأفكار التي تطرحها جديرة بالطرح ويجب أن يسمعها الآخرون. قدِّم مقترحاتك وأفكارك وما لديك من معلومات، ومن خلال ذلك ستجد الآخرين يقدمون لك ما لديهم من معلومات.

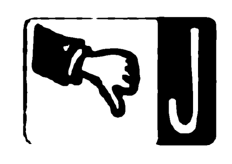
☆ ☆ ☆

إعطاء المعلومات والحصول عليها أمران في غاية الأهمية لكي تحصل على ما تريده في عملك.



شوهدت في موقع لتنظيف الملابس على الناشف في مدينة تشابلن بولاية ساوث كارولينا

الفصل العاشر



الحمقى: هل تعمل إلى جانب أحدهم؟

المكان حيث تعمل شيء عظيم، تحب المؤسسة وتحب زملاءك والمردود المادي جيد. أنت سعيد جداً في عملك لولا وجود ذاك الشخص. إذن فمن سوء حظك أنك تعمل إلى جانب شخص أحمق. قد يكون هذا الأحمق رئيسك المباشر أو زميلك أو زبوناً. ومجرد وجوده في بيئة عملك قد يسبب لك الغيظ فتفعل شيئاً مريعاً، وقد تقذف بنفسك من المركب. فاصطبر ولا تفعل شيئاً من هذا القبيل - على الأقل ليس الآن. ولا تنتظر أحداً يصلح لك الوضع. فهناك أشياء يمكن أن تفعلها أنت لتحسين الأحوال إن وجدت في بيئة عملك شخصاً من هذا النوع.

يتصرف الحمقى كما وصفهم لنا العشرات من الذين نعرفهم بسلوكيات على النحو التالي:

- بأسلوب تخويفي
- يصفقون الباب ويصرخون
- لا يمتدحون أحداً
- يقللون من شأن الآخر
- يتصرفون وكأنهم فوق الآخر وأكثر ذكاءً منه
- لا يعطون المعلومات
- يتصرفون وكأنهم فوق القانون
- يهينون الآخر
- يلومون الآخر
- يخونون الثقة
- لديهم مزاج متقلب
- يحفزون بالتخويف

يتصرفون بغطرسة	يحددون مواعيد نهائية
يسرقون الأضواء من الآخر	مستحيلة للإنجاز
لا يصغون لأحد	لايهتمون بأحد
يطلبون الكمال من الآخر	لايوفون بالوعود
يتصرفون بعنصرية عرقية	لايثقون بأحد
أو ضد الجنس الآخر	يهتمون بالإدارة الصغرى

وقد دلت البحوث أن ما نحس به بالإدراك الحسي تؤيده الوقائع. فنحن نتأثر بمشاعر الآخرين نحونا مثلما نتأثر بسلوكياتهم. لكن هذا لا يعني بأننا ضعفاء بشكل أو بآخر وإنما لأننا شئنا أم أبينا نرتبط باتصال عميق بمشاعر وأحاسيس الآخر.

(ملاحظة: نستخدم في هذا الفصل ضمير المذكر الغائب لغرض السهولة فقط في الأسلوب الكتابي. لكن هذا لا يعني إطلاقاً أن الرجال وحدهم هم الحمقى، أو أنهم حجر الزاوية في السلوك الأحمق. وربما يسركم (أو لا يسركم) أن تعلموا أن السلوك الأحمق قد يوجد عند الأشخاص من مختلف الأعمار والثقافات والاختصاصات وبالتأكيد عند الرجال والنساء على حد سواء.)

مزاجه كثير التقلب. يتشاجر مع زوجته في الليل، أو يكتب شيكاً بمبلغ كبير على دائرة الضرائب ويأتي في الصباح إلى عمله بمزاج حاد. المشكلة أن مزاجه هذا يؤثر فينا جميعاً. حاولت أن أحتفظ برباطة جأشي، لكن هذا مستحيل.

إذا كانت تلك مشكلتك فكيف تتعاطى معها، أو مع شخص كهذا؟ باستطاعتك أن ....

تغيّر أو تقبل أو تجتنب

وإليك فيما يلي كيف تتصرف في كل من هذه الحالات الثلاث.

التغيير

تعني لفظة التغيير التبديل من حال إلى حال، ولا تعني الاستبدال بشيء مختلف. لذلك، عندما تغير موقفاً سلبياً عند شخص ما في العمل فإنك لا تحاول أن تستبدل الشخص بآخر، وإنما تحاول تغيير سلوكه.

احترت في أمري وقصرت حيلتي مع هذا الإنسان ذي المزاج غير المقبول. فقررت أن أتحدث إليه، لكنني كنت متوتر الأعصاب ولم أدرِ ماذا أقول له، فطلبت النصح من بعض الأصدقاء في الشركة. فأشاروا عليّ بضرورة التحدث معه وساعدوني في التفكير بالطريقة التي سأتخذها في حديثي. طلبت منه موعداً للقاءٍ نناقش فيه وسائل تحسين أدائي في العمل وعلاقات العمل بيننا. أخذت شهيقاً عميقاً وقلت له إني بحاجة لمساعدته في أمرٍ ما وأوضحت له أنه عندما يكون في مزاج كئيب فإن سلوكه هذا يؤثر في عملي للنهار بطوله فأكتئب أيضاً. وسألته فيما إذا أمكننا نحن الاثنين معاً أن نتوصل إلى طريقة أفضل للتعاون بيننا، وأكدت له أني أقبل

بأي تغيير يحصل إذا كان هذا التغيير يعزز علاقة العمل بيننا.

تحدثنا مايزيد عن ساعة من الزمن. وأدركت أنه صدم (أو ربما أحس بالألم والغضب أيضاً). وبصدق أقول إنه لم يدرِ أن مزاجه هذا قد يؤثر في أحد ذاك التأثير العميق، وأكد لي عدم وجود أية علاقة لأمزجته بي وانه يقدر عالياً علاقة العمل بيننا.

وكان الحل الذي توصلنا إليه أنه سيحاول أن يحتاط عندما يشعر بمزاج كئيب في يوم ما (أو أسبوع ما). قال إنه بحاجة لبعض الهدوء عندما يشعر بمثل تلك المشاعر. واتفقنا على إشارة معينة تحيطني علماً بحالته (إغلاق باب مكتبه مثلاً)، أو أن يخبرني أنه بحاجة لبعض الهدوء. فإذا كان حاله كذلك فسوف يحاول أن يحتفظ بمزاجه لنفسه ولا يسمح له بالتأثير فيَّ،

وعاد الأمل لي. وسوف نجرب هذا الحل ثم نلتقي في غضون بضعة أسابيع كما اتفقنا على تعديل هذه الخطة كلما رأينا ذلك ضرورياً لنا.

ولكي تعمل على التغيير جرِّب ما يلي:

✔ اطلب النصح من أصدقاء مجربين تعاملوا مع مثل هذه الحالات سابقاً. ودرِّب نفسك على الحوار الذي سوف تجريه أمامهم.

✔ تكلم، ولا تبق صامتاً. استجمع شجاعتك وتحدث مع الشخص الذي يزعجك سلوكه الأحمق. اطلب منه تغيير سلوكه وكن واضحاً في

طلبك هذا وفي شرح أسباب رغبتك بحدوث هذا التغيير (مثل زيادة فاعليتك في العمل أو تحسين علاقات العمل أو لتكون أكثر إنتاجاً أو للتخلص من أجواء التوتر). وكن على يقين بأن الأسباب التي تطرحها في حديثك تركز على تحسين ظروف العمل.

✓ غيّر سلوكك لكي تقنعه بأن يغير سلوكه. وانظر ماذا يحدث.

❖ اسأله ما إذا كان يريد منك سلوكاً مختلفاً وتوصل إلى اتفاق معه يقضي بأن كلاً منكما سوف يدخل تعديلاً في سلوكه مستقبلاً إذا لزم الأمر.

❖ وعوضاً عن أن تنأى بنفسك جرب أن تبذل جهداً اكبر في اي مشروع مشترك قادم.

❖ جرب بعض الأساليب الجديدة مثل التفوه بعبارات المجاملة، أو بالإعراب عن الدعم والتأييد وتذكر دوماً بأن تتصرف بشكل مخالف لأفعاله.

القبول

تعني كلمة القبول بالأمر عن طيب خاطر وأن تقر الآخر على فعله وتوافقه عليه، وأن تعد الأمر ملائماً وعادياً ومتعذراً اجتنابه.

عملت مع هذا الزميل لثلاثة أعوام، وكان أسلوبه المتعالي في العمل يدفعني إلى حافة الجنون. لكني عرفت كيف أتعامل معه، ومع أسلوبه. إنه إنسان يتمتع بخصال حميدة عديدة، وكلما ازددت معرفة به وبظروفه المنزلية وقصة حياته، ازددت

قناعة بضرورة القبول به بكل ما فيه من خصال حميدة أو غير ذلك، فالحسنات يذهبن السيئات.

> *لا احب هذا الرجل. يتعين عليّ ان اعرفه معرفة افضل.*
>
> **- ابراهام لنكولن**

ولكي تقبل بالأمر الواقع جرّب ما يلي:

- ✓ **ضع قائمة تضمنها كل الأشياء التي تعجبك فيه. فإذا كانت هذه القائمة تتضمن أشياءً أكثر أهمية وأكبر عدداً من السلوكيات التي قد تصفها بسلوكيات حمقاء، فقد تقبل بهذا الشخص كما هو وبكل ما فيه من خصال حميدة وغير حميدة.**
- ✓ **كن فضولياً محباً للاستطلاع. ادعه لتناول القهوة أو الغداء وتحدث معه حول أمور العمل وأمور حياتية. حاول أن تعرف من هو ومن أين أتى. وعندما تجد اختلافاً في الرأي بينك وبينه قل في نفسك: «أليس هذا مثيراً للاهتمام؟»**
- ✓ **اذكر له ما تحب فيه، واشكره عندما يفعل الصواب، وهكذا تقوي لديه السلوكيات التي تتمنى أن يكررها.**

الاجتناب

يقصد بالاجتناب هنا الابتعاد والانسحاب والمغادرة وترك الأحمق والخروج عن سبيله. لذلك فإن من أهم وسائل الاجتناب الابتعاد عنه.

أحب عملي. أجد فيه حرية التصرف ومن حولي أشخاص رائعون يعملون معي أو تحت إشرافي. لكن مشكلتي الوحيدة هي وجود زميل سريع الغضب. لا يوجد توافق وانسجام بيننا. وقد استطعت أن ابتعد عنه معظم وقتي وأتجنب أن أكون عضواً في فريق يكون هو عضواً فيه. قد لا يكون هذا الوضع مثالياً لكنه في الوقت الراهن مفيد لكلينا.

لكي تجتنب الأحمق في عملك ابتكر برنامجاً لإدارة عملك ومشاريعك وأنشطتك الاجتماعية بحيث لا يلتقي مسارك مع مساره.

- و -

ليكن لديك الأمل، فالحمقى قد يرحلون. وربما يأتي زميل (أو رئيس مباشر أو زبون) ترضى به ويكون أثيراً لديك.

ولكن ماذا لو كان ذاك الشخص الأحمق رئيسك المباشر ؟

جميع هذه المقترحات التي ذكرناها تنطبق في هذه الحال، رغم أن الأخطار قد تكون أكبر، وبعض الإستراتيجيات أكثر دهاءً. (إذن سيكون من العسير أن تجتنب رئيسك المباشر، مع أننا سمعنا بعض الأمثلة تذكر مديراً أتقن أسلوب الاجتناب. فقد كان رئيسه المباشر يعمل في بلد آخر.) وتذكر أن الاستراتيجيات التي تتعلم استخدامها في تعاملك مع رئيس يتصرف بحمق تخدمك جيداً في هذه الحال وفي الكثير من حالات العمل (أو الحياة) الأخرى.

لعله من المفيد أن تزور موقعنا على الانترنت وتشاهد استطلاعاً تحت عنوان Jerk Survey (www.keepem.com) حيث تجد ما قدمه المئات من الأفراد من آراء بخصوص السلوكيات الحمقاء التي تضايقهم.

وكانت في مقدمة هذه السلوكيات حين طباعة هذا الكتاب الكذب والإقلال من شأن الفرد أمام الآخرين.

من الأحمق؟ هل هو أنا ؟

إن نظرة سريعة على لائحة السلوكيات الموضحة في الصفحة الأولى من هذا الفصل ثم نظرة إلى المرآة فكرة جيدة. اسأل نفسك إن كنت تظن أنك بالمصادفة ومن وقت لآخر تتصرف بسلوك أحمق. إن كنت غير واثق من الإجابة توجه بسؤالك هذا إلى صديق أو إلى أحد أبنائك، أو شريكك في العمل أو زوجك. وبعد ذلك حاول أن تقلل من هذه السلوكيات وسوف يلاحظ ذلك زملاؤك وزبائنك وموظفوك وأصدقاؤك وأسرتك وربما يشكرونك على ذلك.

وبالمناسبة، كيف تتصرف بحمق مع نفسك؟ هل تلاحظ أنك تقلل من شأن نفسك، أو تمتنع عن مديح نفسك، هل تلوم نفسك؟ هل تظهر عدم الاهتمام؟ هل تضع لنفسك مواعيد محددة لإنجاز عمل ما ثم تسخر من نفسك عندما لا تنجز عملك في الوقت المحدد؟ إذن وصلتك الفكرة. وعندما تحاول تحسين سلوكياتك تذكر بأن تضع حداً لتلك السلوكيات التي لا ترضاها!

☆ ☆ ☆

عوضاً عن أن تكون الضحية أمام شخص أحمق، قرر ماذا ينبغي لك أن تفعله في سبيل التغيير أو القبول أو الاجتناب سواء للشخص نفسه أو الموقف. وقد لا تستطيع أن تتخلص من الأحمق في مكان عملك، لكنك تستطيع أن تقلل من تأثيره فيك!



شوهدت في أحد المقاهي بمدينة سياتل بولاية واشنطن

الفصل الحادي عشر



المرح : هل هذا وقت المرح؟

أتذكر آخر مرة ضحكت فيها ضحكة أذهبت عنك كل غم وأنت في مكان عملك؟

❖ هل كان ذلك في السنة الماضية؟ أو الشهر الماضي؟ أو الأسبوع الماضي؟ أو البارحة؟ إذا كان جوابك «البارحة» فقد تبتسم وأنت تقرأ هذا الفصل. ولكن إن كنت لا تذكر، فربما يكون عملك في منطقة يمنع فيها الضحك والمرح.

تحذير... منطقة ممنوع الضحك

كنا ثلاثة وبالمصادفة خرجنا من مكاتبنا في لحظة واحدة والتقينا في الممر وأخذنا نتحدث، لست أذكر على وجه الدقة ما الذي دعانا للضحك لكننا ضحكنا وبصوت عالٍ، في تلك اللحظة خرج الرئيس من مكتبه غاضباً وحمرة الغضب تعلو وجهه وقال: «ألهذا السبب أدفع لكم رواتبكم؟»

ولم تمض ستة شهور على هذه الواقعة حتى كنا، نحن الثلاثة، قد تركنا الشركة. فمن يريد العمل مع من يمنع الضحك؟

يعد الضحك عند الكثيرين من الأشخاص العاملين استراحة مفضلة وصحية من عناء عمل كثير الجدية مشحون بالتوتر لا يتيح وقتاً للفراغ.

وإذا كـان المرح شيـئاً هـاماً له أولويات متـقـدمـة لديك، وتـرى في مكان عملك سواء في دائـرتك أو فـريقك أو المؤسـسـة كلها مـا يمنع الضـحك، فـقـد تراودك أفكار تغـريك بالتـمـرد، لا تفـعل ذلك، ولا تنتظر رئيـسك المبـاشـر أو نائب الرئيس العـام (المسـؤول عن المرح. لا تسـتـغـرب هذا المنصب ففي بعض الشـركات يوجد منصب كهذا) لكي يهيىء لك الجو المرح في مكان عـملك. تولّ ذلك أنت وحـدك. وكن مـبـدعـاً، وادخل المرح في بيئة عملك.

كنا مـجمـوعـة من الزملاء اضطررنـا للعمل حـتى وقت مـتأخـر في أحد أيام الجمعة.

أبدى كل واحـد منّا تذمـره وضيـقـه بكل شـيء، ومـن جـمـلة هـذه الأشياء الحالة السيئة في حجرتي الحمام في الطابق الرابع. وقـد تبين لنا أخـيـراً أننا كنا نسـتطيع أن نـتصـرف من تلقـاء أنفسنا، ونغـيـر هذه الحـال بحـال أفـضل. جـئنا إلى الشـركـة صـبـاح يوم السـبـت التـالـي، وتولى الزمـلاء الرجـال تنظيف وتحـسين حـال حـجـرة الحـمام الخـاصة بالنسـاء، بينمـا تولت الزمـيلات أمـر حـجـرة الرجـال. أمـا عن الإبداع في عـملنا هذا، فـقد اسـتـخدمـنا الألوان واللوحـات الجدارية وبعض السـتائـر. وضعنا في الحـجرة الخاصـة بالنسـاء بعض المطبوعـات لأغلفة التـقـارير السنوية للشـركـة وقـد زينـت بأطر جـمـيلة. وعلى الجانب الخلفي لباب حجرة الرجال وضعنا لائحة ضمن إطار جـمـيل عنوانها «أفضـل عشـر مناسـبـات لفسـحة داخل حـجـرة

الحمام.. وكان احتفالاً رائعاً حين أزحنا الستار لافتتاح الحجرتين بعد التحسينات حيث ضحك الجميع ملء أفواههم. خرجنا بعد الاحتفال جميعاً لتناول العشاء في أحد المطاعم، وأخذنا نفكر بمناسبة أخرى تكون ملينة بالضحك.

ما رأيك بهذه الطريقة؟ ربما تجدها غير مناسبة في مؤسستك. أو ربما لا تتفق مع مفهومك الخاص للمرح والضحك. ما الذي يناسبك؟ اقرأ الطرفة التالية:

عملت موظفاً إدارياً لخمسة عشر عاماً أجد الضحك عندما أساعد في إعداد المداخلة التي يقدمها رئيسي المباشر عن نقطة الاستناد: PowerPoint حيث أفاجئه بتضمين مداخلته بعض المؤثرات الصوتية والصور الكاريكاتيرية التي لم يتوقعها. لكنه يعجب بالنتيجة أيما إعجاب. أما أنا فأمارس فيها ملكات الإبداع عندي.

وما رأيك بما يلي:

الضحك اليومي الذي كنت أشارك فيه زملائي كان في معظمه حول أشياء صغيرة، قليلة الأهمية.

☆

وضعنا الكثير من الترتيبات في حجرة رئيسي المباشر بمناسبة عيد ميلاده واستخدمنا أيضاً خمسة أكياس من قصاصات الورق الصغيرة جداً والتي جمعناها من آلة إتلاف الوثائق.

رحلات قصيرة عفوية نخرج بها بعد أوقات العمل لتناول «البيتزا» في مكان قريب.

☆

مباريات كلامية مع بعض الزملاء الأذكياء المحبين للمرح والضحك.

☆

كان أمامنا مشروع ضخم وموعد نهائي قصير لإنجازه. واضطررنا للعمل ليلاً، وأنا لا أحب العمل ليلاً. لكننا استمتعنا بوقتنا، ضحكنا كثيراً في منتصف الليل وكنا بغاية السعادة عندما أنهينا المشروع في الوقت المحدد.

☆

وسواءً كنت موظفاً إدارياً، أم عاملاً في مقهى، أو مهندس تصميم، تستطيع أن تجد الفرصة المناسبة للمرح والضحك. فهل تفيد نفسك من هذه الفرص؟

أنت أولاً

إذا أردت أن تمرح، لاتنتظر أحداً، تدبر الأمر بنفسك. كن أول من يعلق على الجدار لوحة للتدرب على تسديد السهام، وفتش عن إمكانية للانضمام إلى فرق لعب الكرة التابعة للمؤسسة، أو اقترح وضع حوض للأسماك في صالة الشركة.

عملنا لساعات طويلة جدا، وكنا نأتي في الليل أحياناً لإنجاز العمل، واتفقنا أننا بحاجة لفسحة. سأل بعضنا المدير أن يساعدنا في ذلك، فنذهب جميعاً يوم السبت في نزهة إلى أحد المتنزهات القريبة. وطلبنا إلى المشاركين أن يحضروا وهم مهيؤون لممارسة هواياتهم المفضلة - وإن شاؤوا - ، أن يدربوا بعض الزملاء عليها. مرحنا كثيراً ولعبنا كثيراً. وإلى جانب ذلك تعلمنا أشياء عن زملائنا لم نكن نعرفها. فقد كان أحد زملائنا عازفاً موسيقياً يشارك في فرقة تقدم موسيقى (الروك)، وكان آخر بطلاً من أبطال نادي الهواة في الإذاعة.

فكر بالأشياء الصغيرة زهيدة الثمن. فالأنشطة البسيطة غير المكلفة تزيد من الحيوية وخفة الروح.

وفكر ببعض الألعاب الخفيفة مثل الكلمات المتقاطعة وما شابهها، أو إلقاء الدعابات (المناسبة واللائقة) فهذه الألعاب خير ما يزيل العناء والتوتر في العمل.

وكن مبتكراً. حاول أن تبتكر شيئاً يدخل السرور إلى قلبك وقلب زملائك. أنت تبتكر أشياء كثيرة في عملك وفي معظم الأحيان، فلم لا تجرب ذلك من أجل المرح.

وإذا أردت أن تكون البادئ في إضفاء أجواء المرح في مكان عملك، إليك القائمتين التاليتين اللتين استقيناهما من كتاب «ثلاثمائة طريقة وطريقة لتمرح في عملك 301 Ways to Have Fun at Work "

لائحة بالأطعمة العشرة الأكثر شعبية

١- البسكويت بمختلف أنواعه وهو الخيار الأفضل عند الجميع.

٢- بيتزا.

٣- معجنات.

٤- البوظة.

٥- الفوشار (بوب كورن).

٦- أنواع الكعك.

٧- الشوكولا.

٨- البسكويت المملح.

٩- السكاكر.

١٠- المشروبات.

لائحة بالألعاب العشر الأكثر شعبية

١- كرات خشبية.

٢- بنادق مائية.

٣- كرات مائية.

٤- معجون يستخدمه الأطفال في التشكيل.

٥- لعبة القرص الذي يقذفه أحد اللاعبين ليلتقطه آخر.

٦- أداة لإطلاق الحبر الكاذب الخداع.

٧- لعبة التخفي والتحرك بغفلة عن انتباه الآخرين.

٨- ألعاب من التنك.

٩- اليويو.

١٠- هولا هوب أو حذاء له نابض من أجل التنطط.

والآن لديك الوسيلة والسلاح اللازم، فأقدم ولا تخف.

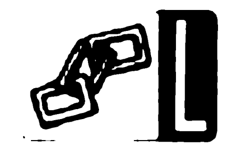
☆ ☆ ☆

لا تنتظر أحداً يدلك على الطريق. إذا كان المرح جزءاً هاماً من عملك، أضف فقرة بعنوان ،إبداع المرح، إلى وصفة عملك غير المكتوبة. فكر بما تريد أن تفعله حقاً، وادع الآخرين لمشاركتك، وانظر ما يفعله المرح في مشاعرك نحو العمل.



شوهدت في محل لبيع المشروبات في مدينة شيكاغو

الفصل الثاني عشر



الاتصال: شيّد الجسور

معظم الناس يعتزون بصداقاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين. وبناء العلاقات يجلب لنا المتعة والسرور ناهيك عن كونه عاملاً هاماً يسهم إلى حد كبير جداً في زيادة قدراتنا واحتمالات نجاحنا. تدل البحوث التي أجريناها أن واحداً من ثلاثة أسباب رئيسية تجعل الموظفين يتعلقون بمؤسساتهم ولا يرحلون عنها هو وجود «أشخاص رائعين» فيها. هل تجد عند من تعمل معهم ما يزيد من سرورك ورضاك في عملك ؟.

كان المنافسون دوماً وراءنا، حيث كانوا يدفعون زيادة بمقدار ٢٠٪ عما تدفعه مؤسستنا. يظن بعض الناس أنني أتصرف دون منطق حين أقول «لا، شكراً» كلما يأتيني عرض جيد. لكنني اشعر وكأني لا أستطيع التخلي عن رفاقي وزملائي في الفريق. منهم من أذكى الأشخاص الذين عرفتهم في حياتي، ومن ألطفهم، وأكثرهم متعة في التعامل.

ونحن عندما نقول «شيّد جسور الاتصال» فإننا نقصد بذلك العمل الفريقي والتعاون والتفاعل مع الغير والمشاركة بالمعلومات والتنسيق وتشكيل الشبكات. فهذه الأنشطة كلها على جانب كبير من الأهمية في عالم العمل المعاصر المتسم بالسرعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغير الدائم.

الحلقات المفقودة

وعلى الرغم من وجود بعض الأفراد الذين لا يضيرهم أن يعملوا لسنوات عديدة وهم في عزلة عن الآخرين، إلا أن وجود أشخاص كهؤلاء نادر ندرة النساك الذين يعيشون في صومعاتهم البعيدة. فالغالبية العظمى من الناس يشعرون بالحاجة إلى ذلك الإحساس بأنهم على اتصال بزملائهم وبوظائف العمل الأخرى وبأهداف المؤسسة أو ربما على تواصل دائم مع نفر من الأشخاص من خارج المؤسسة.

فهل تفتقر إلى مثل هذا الاتصال؟ ما السبب في ذلك؟ اقرأ ما يلي لتعرف إن كنت فاقد الاتصال داخل مؤسستك...

- ليس لديك أشياء مشتركة مع زملائك في فريق عملك،
- أنت الوحيد الذي يؤدي وظائف عملك، أو تتفهمها، ولا أحد سواك،
- تتعامل مع الأوراق والوثائق أكثر مما تتعامل مع الأشخاص،
- تؤدي أعمالك الكترونياً وقلما تتعاطى مع الآخرين شخصياً،
- ثقافة مؤسستك تقوم على التنافس وليس على التعاون.

فإذا كانت حلقات الوصل مفقودة لا تنتظر أحداً يرشدك إليها. بادر للعمل فوراً ومدّ الجسور. فالاتصال مع الآخرين يساعدك دون ريب في أن تنال مرادك من العمل.

> **أنا هو مثلما أنت نحن، ونحن جميعاً معاً.**
>
> *جون لينون وبول ماك كارتني*

اجعل الاتصال داخل حديقتك الخلفية

تستطيع أن تؤسس اتصالاتك المباشرة والهامة داخل عملك بإحدى الطريقتين التاليتين:

❖ مع المؤسسة.

❖ مع فريق عملك أو وحدة الأعمال التي تعمل فيها.

ولكي توسع اتصالك وارتباطك بمؤسستك، يتعين عليك أن تعرف المزيد عن أهدافها وخطط عملها وأن تدرك جيداً مدى انسجام عملك في هذه الصورة الكبرى. وتستطيع اكتساب المزيد من هذه المعرفة والإدراك إذا اتبعت الخطوات التالية:

✓ اقرأ النشرات الصحفية والتقارير السنوية والكتيبات التي تتحدث عن سياسة المؤسسة.

✓ اسأل زملاءك عن تاريخ المؤسسة الحديث، كيف نظمت أمورها وكيف وصل الأفراد إلى مناصبهم.

✓ تعرف على الزملاء في الأقسام الأخرى في المؤسسة وأعمالهم واطلب حضور الاجتماعات العامة للمؤسسة التي تضم مختلف الأقسام والدوائر.

✓ أسس علاقات تواصل مع زملاء من داخل وخارج وحدتك (بحيث تكون علاقات خارج إطار الرسميات وعندما تلتقي أحداً منهم قرب براد ماء الشرب)،

- ✔ ابحث عن لجان أو فرق مهام خاصة تقوم بوظائف متعددة وحاول أن تكون عضواً في إحداها، فهذا الأمر قد يساعد وحدتك، وأقنع مديرك أنك تستطيع أن تجد الوقت اللازم للمشاركة فيها.
- ✔ حاول أن تعرف وضعية منتجات شركتك في الأسواق.

أعمل منذ عام ونيف لدى شركة اشتهرت بصناعة المعدات الطبية. لكني لا أدري ما نوع هذه التجهيزات، وما مقدار أهميتها. قد يبدو الأمر غريباً، ولكن لا غرابة في ذلك فأنا أعمل في قسم المحاسبة، وعملنا اليومي لا يتيح لي مجالاً للنظر إلى ما هو أبعد من الأعمال المحاسبية. ذات يوم سألت رئيس القسم أن يشرح لي شيئاً عن ماهية منتجات الشركة، ففعل، واقترح أيضاً أن أحضر الاجتماع القادم الذي يضم كافة العاملين في الشركة، حيث سيتحدث في هذا الاجتماع مدير مستشفى محلي ضخم.

جاء هذا المدير إلى الاجتماع وأحضر معه مريضاً تمكن المستشفى من إنقاذ حياته باستخدام التجهيزات المتطورة التي تصنعها شركتنا. صحيح أن عملي في هذه الشركة بقي على حاله، ولم يتغير، إلا أن موقفي قد تغير، فقد شعرت بالفخر والاعتزاز بالشركة.

فما رأيك ببناء علاقات تواصل مع فريقك ووحدتك؟ لن تحتاج لأكثر من خطوة واحدة تتخذها خارج حدود مكانك للتعرف على الآخرين عن

كثب. فكر بالخطوات التالية:

✓ أطلب إلى أحد الزملاء أن يكون شريكاً لك في مشروع معين. (ينبغي أن تقنع رئيسك المباشر بهذه الفكرة).

✓ إبحث عن شخص في دائرتك أقدم منك في العمل وله سجل جيد في عمله وحضور ممتاز واطلب منه أن يكون معلّمك ومرشدك. (فالتواصل مع شخص في هذا المقام يفيدك في تطوير وتقدم أعمالك وحياتك المهنية عموماً.)

✓ اتَّصل بزملائك ضمن وحدتك بين وقت وآخر مستفيداً من أسلوب « اللقاء بالمصادفة»، والأفضل الالتقاء بهم مباشرة، وليس عبر البريد الألكتروني.

✓ شارك في الفرق الرياضية التابعة لمؤسستك.

✓ شارك في المناسبات الاجتماعية التي تنظمها مؤسستك.

✓ فكر بالوسائل التي تجعل تنظيم العمل تعاونياً، واستشر زملاءك واستطلع آراءهم بهذه الوسائل ثم اعرضها على مدير قسمك.

طريقة العمل في قسم التصميم التابع لشركتنا العاملة في مجال طباعة الكتب تجري على نحو فريد. يلتقي المدير مع المؤلفين ويتلقى طلباتهم ثم يمرر هذه الطلبات إلى واحد منا نحن المصممين. كل واحد فينا يعمل بمعزل عن الآخر ويرسل أفكاره إلى المدير الذي بدوره ينقلها إلى المؤلفين. فلا يدري

أحدنا كيف تقبل المؤلفون تصميماتنا أو ما هي الخطوات التالية، ولا ندري ماذا يفعل زملاؤنا.

هذه الطريقة لا تحفز على الإبداع. وهذا ما قالته أخيراً للمدير فنانة تصميم عينت مؤخراً في شركتنا. قالت إنهم في عملها السابق يتبعون أسلوباً مختلفاً، يعمل الفنانون بأسلوب الفريق، حيث يكلف الفريق بالعمل مع مجموعة من الزبائن «المؤلفين». وأوضحت له المكاسب الكبرى التي تحققها هذه الطريقة من حيث الإنتاجية. أعجب المدير بهذه الفكرة التي تقلل أيضاً من حركة تنقله بين مختلف الأطراف، والتي من شأنها كذلك أن تحقق توازناً في حمل العمل المفروض علينا. ثم اقنع المؤلفين بهذه الإنتاجية. وأنا الآن عضو في فريق عمل أشعر بالتواصل الجيد معه، ونحن جميعاً نقدم إنتاجاً متفوقاً.

التواصل مع الخارج

من المصادر المفيدة في الاتصال وبناء الجسور أن تبني علاقات مع أفراد من خارج مؤسستك مثل:

- مجتمعك التخصصي.
- ومجتمعك المحلي.

واحرص على ما يلي لتكون علاقاتك مع ذوي اختصاصك على درجة عالية من الأهمية:

- ✓ أبلغ مديرك وغيره من الذين يرغبون بمعرفة ما اكتسبته من معلومات في المؤتمرات التخصصية حتى لو كان مجرد ندوة على نطاق ضيق. واقترح على المدير عقد جلسة خاصة لتقديم إيجاز حول ذلك في الاجتماع القادم للموظفين.

- ✓ حاول أن تعرف من سواك في وحدتك أو مؤسستك عضو في هذه الجمعية الاختصاصية أو يريد الانضمام إليها. واحرص على التوجه لحضور الاجتماعات سوية.

- ✓ احرص على الانضمام إلى مجموعة إقليمية أو « مجال خاص للممارسة» تتشكل ضمن مجتمعك التخصصي. ففي مثل هذه المجموعات الصغيرة يتم تبادل معلومات وأفكار أكثر مما يجري في اللقاءات الكبرى.

- ✓ حاول أن تعرف فيما إذا كانت ثمة مجموعات تخصصية انضم إليها زملاؤك وأنت لا تعلم شيئاً عنها.

- ✓ حاول أن تعرف سياسة شركتك بخصوص تسديد رسوم الانتساب إلى مثل هذه الجمعيات ونفقات السفر. فإن لم تتضمن سياسة الشركة شيئاً من هذا القبيل، اسأل مديرك إذا كانت هذه العضوية ممكنة، وفي حال النفي لا تتردد بالمشاركة، (ولا تدع عدم التزام شركتك بهذه الأمور يقف حائلاً دون انتسابك لمثل هذه الجمعيّات، فهي في جميع الأحوال تحسم من الضريبة).

ومن جهة أخرى، تعتبر المشاركة في المجتمع المحلي وخدمة المجتمع والانتساب إلى الجمعيات وسيلة مفيدة للتفاعل مع زملائك، وتقديمكم

معاً ما يمكنكم الإسهام به في هذا الإطار. وباسم الشركة في بعض الأحيان. وبإمكانك أن تجرب ما يلي:

✓ فتش عن فرصة لعمل تطوعي - مثل تنظيف الشارع الرئيسي ومساعدة الأسر المعوزة وتقديم العون في المدارس المحلية والمشافي. بالاختصار، ابحث عن فرصة لاستثمار مهاراتك مع الآخرين خارج المؤسسة.

✓ تحدث إلى رئيسك المباشر عن جهد يمكن أن تقوم به دائرتك كلها، وحاول أن تعرف المفخرة التي تنالها الشركة جراء هذا المجهود.

✓ حاول أن تشرك زملاءك في مشاريع خاصة بالمجتمع، كقولك: من يرغب في المساعدة ببناء منزل يوم السبت المقبل. ويتبع البناء وجبة «بيتزا» ؟

✓ فكّر بدعوة أشخاص من أقسام أخرى في الشركة لمشاركتك في مشروع خدمي خارج الشركة.

✓ انضم إلى نادٍ للذواقة، فمثل هذا النادي يعد من أروع الأماكن لبناء المهارات وبناء شبكات الاتصال معاً.

لكي تحصل على حلقة اتصال، كن أنت واحدة منها

يقول المثل اللاتيني القديم ما معناه « أعطِ شيئاً مقابل شيء»، ويعني هذا المثل بلغتنا المعاصرة «إذا فعلت شيئاً من أجلي، فإنني سأفعل شيئاً من أجلك.» بعبارة أخرى، إذا كان الاتصال يعني تشكيل شبكة تعمل لصالحك فقط، عندئذٍ يصبح هذا الاتصال أحادي الجانب، ويخدم مصلحة ذاتية فقط.

عندما انتقلت من قسم التطوير إلى قسم المبيعات وجدت فريق عملٍ ممتازاً وشركاء لي في العمل في غاية الجودة. كنت بحاجة للمعلومات والتشجيع في هذا القسم الجديد حتى إنني تشربت كل شيء يقال لي أو يصنع أمامي كما الإسفنجة حين تمتص المياه. ولم تمض سوى شهور قليلة حتى لاحظت هؤلاء الزملاء أنفسهم يبتعدون عني، وبدأت أشعر أنني فقدت الاتصال. ومن حسن حظي أن التقيت بزميل لي أبدى اهتماماً وعناية بي، قال لي: «لقد كنت تلاحظ وتراقب وتستوعب كل شيء، ولكن دون أن تقدم شيئاً بالمقابل». كان ذلك بمثابة منبه، أيقظ بصيرتي! ومنذ ذلك الحين بدأت أقدم لزملائي ما لدي من علم ومعرفة. وأستطيع أن أقول الآن: إن جسور التواصل عادت إلى سابق عهدها.

وليس من الضروري أن يكون التواصل على هذا النحو من التبادل المباشر، إذ توجد وسائل أخرى لمبادلة الشيء بالشيء. جاء في فيلم سينمائي اقتبس من قصة بعنوان «ادفع مقدماً» ما يفيد بتقديم الفرد شيئاً لثلاثة أفراد آخرين هم بحاجة للعون.

- ✔ قدم الشكر الفوري عندما تشعر أن شخصاً ما وفر لك اتصالاً جيداً وقدم لك معلومات. ثم تجاوز مرحلة الشكر وحاول بناء شبكة لك مع الآخرين الذين قد يفيدون من خبرتك وتجاربك.

- ✔ استمع لموضوعات قد تهم زملاءك، وعندما تجد معلومات ذات صلة تحدث معهم حولها.

وبالمحصلة الجميع يكسب. فتصور تعاملك مع أشخاص يؤمنون بهذه الفلسفة. ربما تكون البداية داخل القسم الذي تعمل فيه.

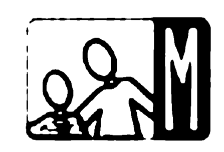


لا تنتظر رئيسك المباشر أو غيره ليضمك إلى حلقته أو يبني لك الاتصالات. خذ الخطوة الأولى ومد الجسور ومتن أواصر الروابط بينك وبين الآخرين من داخل مؤسستك وخارجها.



شوهدت في أحد المطاعم بمدينة ماوي في إحدى جزر هاواي

الفصل الثالث عشر



المعلّم: هل وجدت ضالتك؟

من هو المعلّم؟ ومن يريد معلماً؟ ورد تعريف لفظة المعلم في معجم ويبستر Webster ما يلي:

«المعلم هو المرشد والناصح الأمين والمدرب». وبحسب هذا التعريف نحن جميعاً بحاجة للمعلم، بل لمعلمين كثر في مختلف مراحل حياتنا العملية.

هل تقدم مؤسستك المعلمين لتدريب الموظفين الجدد، والكفاءات العالية، والبرامج القيادية الخاصة؟ إذا كان هذا كله متوفراً وعرض عليك بعضه، اقبله. وإن لم تكن متاحة، وليس لدى المؤسسة برامج تعليم وتدريب، أو إن لم تكن مشمولاً بهذه البرامج، لا تنتظر أحداً. اعرفْ ما تريده ثم ابحث عن أولئك الذين يملكون المعرفة والحكمة التي تريد وسوف تعثر عليهم داخل مؤسستك وحيث أنت.

طفت أبحث عن معلم يدربني، أردت شخصاً ،كان هناك، وفعل ذاك، يستطيع أن يقدم لي النصح خلال مسيرتي في مهنتي. عندما طلبت إلى سيدة يكن لها الجميع الاحترام والتقدير ان تكون معلمتي، قدمت لي نصيحة في غاية الأهمية. قالت إني أستطيع ان أجد عدة أشخاص يقومون بهذا الدور. وافقت على تدريبي، لكنها أشارت إلى ان أشخاصاً آخرين بمقدورهم

أن يقدموا لي المهارات الهامة والتدريب والعمق المهني التي لا تستطيع هي ان تقدمه. فأنشأت لنفسي نوعاً من «المجمع الفكري» يضم عدداً من ذوي المواهب والذكاء الفائق بمقدورهم أن يعلموني وينصحوني بما لديهم من مهارات وخبرات خلال مسيرة حياتي العملية. كانوا المعلمين الذين أرشدوني طوال الأعوام الثلاثة الماضية، وكم كان مجهودهم عظيماً في زرع الثقة بنفسي وفي تطور كفاءتي.

فكيف إذن تبدأ رحلة البحث عن المعلم؟

ابحث عن العاقل الحكيم

من المحتمل ألاّ يكون المعلم المختار في نظر الآخرين هو المعلم المناسب لك (والعكس صحيح). لذا يتعين عليك أولاً أن تقرر ماذا تريد وما أنت بحاجة إليه. أدخل في حوار مع نفسك واطرح الأسئلة التالية:

- ما هي المهارات والصفات التي يتوجب عليّ تطويرها؟ ومن هو أفضل من يعلمني إياها؟
- هل أريد أن أتعلم من شخص يشبهني أم مختلف عني؟
- هل افضل شخصاً أعرفه معرفة جيدة ليكون معلمي؟ أم أريد توسيع شبكتي من خلال البحث عن معلم لا أعرفه؟
- ما الوقت الذي أستطيع ان أدخره للمعلم؟

وبعد أن تتعرف إلى ما تبغي توفره في المعلم، يمكنك أن تبدأ رحلة البحث عنه.

ابحثْ عنه في دائرتك وخارج دائرتك، وستجد مرشحين كثر. ليس من الضروري أن يكون المعلم شخصاً أقدم منك في العمل أو أعلى مرتبة. ربما يكون أكبر منك سناً، أو أصغر، أعلى منك منصباً ورتبة، أو أدنى، يعمل العمل الذي تؤديه، أو عملاً مختلفاً عن عملك.

وابدأ البحث من خلال:

❖ **استماعك للقصص**. من الذي يروي قصصاً صادقة ذات مغزى تتحدث عن نجاحاته وفشله؟

❖ **طلب النصح**. استمع لنصائح الآخرين وانظر نصيحة من تفيدك.

❖ **البحث عن «الخبير ذي المعرفة الواسعة»**. من الذي يعرف كيف تسير الأمور في المؤسسة حق المعرفة؟

❖ **مراقبة الطريقة التي بها يتعامل الأشخاص مع الآخرين**. من الذي يحظى باحترام وإعجاب الكثيرين؟

❖ **طرح أفكارك والحصول على معلومات إزاءها**. وملاحظة نوعية وجودة تلك المعلومات وأسلوب الذي يقدمها لك.

لحظات المعلمين المتعددين

قد يظن البعض أن هذه العملية التعليمية علاقة ثنائية بين معلم واحد وتلميذ واحد، قد تمتد لأمد طويل (وربما لسنوات عديدة في بعض الأحيان). لكن هذه الصيغة قد باتت نادرة. قلما يتبعها أحد في عالم اليوم حيث تتغير الأشياء سريعاً ويرتحل الأشخاص كثيراً. والأهم من هذا كله أن من يطلب إليهم التعليم يكونون عادة أناساً تملأ الأعمال أوقاتهم.

فالصيغة الجديدة في التعليم هذه الأيام تختلف عن ذلك، لكنها في الوقت نفسه عملية مجدية وفعالة وربما أكثر فاعلية. وتشتمل على وجود معلمين عديدين يقوم كل واحد منهم بالتعليم والتدريب والإرشاد بأساليب مختلفة وفي أوقات مختلفة. ولا تنس أن هدفك النهائي هو خلق شبكة واسعة من العلاقات والاتصالات التي تفيدك في مراحل مختلفة من حياتك المهنية.

والشيء الآخر الذي يتعين عليك أن تأخذه في الحسبان هو فكرة «لحظات التعليم». بدلاً من أن تأخذ العلم على مدى فترة طويلة من الزمن، تتلقى ما تحتاجه من التعليم والتدريب في تلك اللحظة. أو ذلك الأسبوع أو الشهر. وبعد أن تنال مبتغاك من ذاك المعلم، تنتقل إلى غيره. بإمكانك أن تنحو في هذا الاتجاه وتكون مستعداً لهذه اللحظات للمعلمين المتعددين، إذا بحثت عن أناس لديهم الاستعداد والرغبة في:

❖ **الرعاية**: أن تجد شخصاً في موقع المسؤولية يستطيع أن يساعدك في زيادة قدراتك على تحقيق أهدافك.

❖ **التعليم**: أن تجد شخصاً يستطيع أن يعلمك مهارة جديدة من خلال التوضيح والتجريب وإعطاء المعلومات أثناء محاولتك فعل شيء جديد.

❖ **التدريب المتواصل**: أن تجد شخصاً يستطيع أن يستمع إليك وينتقد أفكارك، ويتحدى إحباطاتك وشكوكك ويشجعك ويدعم قراراتك، ويكون في الوقت ذاته أداة التوجيه المثلى.

❖ **الاتصال:** أنْ تجدَ شخصاً يساعدك في بناء العلاقات من خلال تعريفك بالآخرين، ويستطيع أن يشركك في أنشطة تجعلك قريباً من الآخرين.

❖ **النصح** : أن تجدَ شخصاً داخل حلقة المعلومات، وليس آخر من يعلم، يساعدك على فهم المؤسسة ومضامينها وما يحصل فيها من تغييرات.

❖ **تقديم المعلومات:** أن تجد شخصاً لديه المعلومات الكافية إضافة للرغبة في إيصالها إليك ولديه أيضاً الذكاء الكافي لفهم سياسة المؤسسة ومواقع السلطة فيها.

ثم حاول أن تعرف تأثير شخص يقوم بدور أو أكثر من هذه الأدوار في رضاك وسعادتك بعملك.

بعد أن أمضيت عاماً في عملي هذا أدركت أن الموظفين القدامى لديهم المعلومات التي تفيدني وأن لهم نصيباً كبيراً في نجاحي بعملي يومياً وعلى المدى البعيد. كنت أعلم أنهم منشغلون كثيراً بأعمالهم، وكنت أعلم أيضاً أنني إن لم اتصل بهم فهم لن يتصلوا بي. فحزمت أمري وطلبت إلى بعض منهم فسحة من الزمن يخصصونها لي. تعلمت أشياء كثيرة منهم لا سيما وأن لكل واحد منهم وجهة نظر تختلف عن الأخر.

حدد وجهتك أولاً ثم وجهة المعلم

اعرِفْ ما تريد من المعلم قبل أن تلتقي أحدهم. وكن واضحاً فيما تريد، فالوضوح يسهّل على المعلم معرفة الطريقة التي تفيدك، إذ لا أحد يقبل منك طلباً هائل الحجم، يكتنفه الغموض، مفتوحاً على كل

الاحتمالات. ولكي تعرف ما تريد على وجه الدقة وتحدد توجهك، إملأ الفراغات التالية:

أريد أن أتعلم ________ .

أهدافي البعيدة في حياتي العملية هي ________ .

نماذج الأدوار المفضلة عندي في الشركة تتضمن ________ .

والسبب هو ________ .

أريد لمؤسستي أن تستفيد أكثر من موطن القوة هذا ________ .

الدرس الصعب الذي لم أفهمه بعد هو ________ .

شبكتي الحالية تتضمن ________ .

وينبغي توسيعها على هذا النحو ________ .

والسبب في ذلك ________ .

ما رأيك؟ هل وجدت صعوبة في ملء الفراغات؟ إن وجدت أية صعوبة، فأنت لست الوحيد. ولكن ينبغي على الجميع أن يطرحوا أسئلة كهذه ويجدوا الإجابات لها قبل أن يؤسسوا لعلاقة مع معلم يدربهم، فالنتيجة في نهاية المطاف جديرة بالجهد المبذول.

افعل ما يتوجب عليك فعله

هل ستكون التلميذ النجيب الذي تطمح إليه؟ لكي تعرف، حاول الإجابة عن الاختبار التالي:

اختبار خصائص المتعلم	نعم	تقريباً	لا
أقبل المسؤولية الملقاة على عاتق المتعلم، وأنا منفتح لها.			
أحب أن أسأل الأسئلة الصعبة والإجابة عليها.			
أحب الاستماع للنصح وتلقي المعلومات (حتى لو كانت معلومات لا تعجبني) من الذين أكنُ لهم الاحترام والتقدير.			
لي القدرة على التمييز بين النصيحة التي تناسب الموقف والنصيحة التي لا تناسبه.			
أتصرف وفق الأفكار التي توسع آفاقي وأجد فيها تطوراً لي.			
أتصرف بمسؤولية ولدي الجلد على المتابعة.			
أعتقد أني قادر على تعلم شيء من الجميع.			
لدي الوقت والحماس والالتزام للعمل مع المعلمين.			

إذا أجبت بكلمة «لا» عن معظم الأسئلة فقد لا تكون مستعداً بعد للتعامل مع المعلم. فكر بالأمر جيداً، وشاور بعض الزملاء الذين سبق لهم وتدربوا على أيدي المعلمين وانظر ماذا بإمكانك أن تفعل لكي تبدل الإجابات بكلمة «لا» بكلمة «نعم».

أما إذا كانت معظم الإجابات بكلمة «نعم»، فبإمكانك البدء برحلة البحث عن معلم. وإليك بعض الحكم التي ذكرها أولئك الذين تعاملوا مع المعلمين واستفادوا كثيراً.

✓ كن شديد الحماس في بحثك عن المعلم، ولا تنتظر معلماً يأتي إليك.

✓ خذ جرعات يومية من التعليم، وفتش عن لحظات معينة كل يوم تنتهز فيها الفرصة لتتعلم درساً أو تتلقى معلومة، أو لمجرد الاستماع لما يقوله المعلم.

✓ ضع خطة عمل للمعلمين تتضمن ما تحتاجه منهم وعدد الجلسات التي تجمعكم معاً والأنشطة التي تخطط للقيام بها بمشاركتهم والدور الذي تأمل منهم القيام به.

✓ لتكن شبكتك التي تلقيها كبيرة، فتنظر إلى كل شخص تلتقي به وكأنه معلم يفيدك شيئاً.

✓ ولا تنس أن تعطي بالمقابل. فكل من يعلمك شيئاً جدير بسؤال توجهه له «ماذا أستطيع أن أفعل من أجلك مقابل ما تقدمه لي»؟.

☆ ☆ ☆

يستطيع المعلم أن يسرّع عملية تعليمك، وأن يبني الثقة في نفسك وأن يوسع دائرة اتصالاتك. لا تنتظر المؤسسة لتقدم لك المعلم الذي يدربك ويرشدك، ولا تضطرب أو تقلق إن لم يجد أحد طريقه إليك.

المعلمون موجودون في كل مكان. وعليك أن تبحث عنهم.



شوهدت على قميص يرتديه شخص يمارس رياضة الجري في منتجع لاغونا بيتش في كاليفورنيا

الفصل الرابع عشر



أرقام : هل قدّرت ما تستحق؟

> **أريد زيادة في راتبي. لا، انا أستحق زيادة في راتبي. فأنا أعمل أكثر من السابق، وينبغي أن أتلقى تعويضاً عن ذلك.**
>
> *سمعنا هذا القول من معظم من نعرفهم*

دعني أرَ النقود

كل من شاهد الفيلم السينمائي بعنوان «جيري ماغواير Jerry Maguire» رأى المشهد الذي يصور أحد زبائن جيري وهو يطالب بنصيبه العادل، مثله في ذلك مثل ملايين العمال في كافة أرجاء العالم. الجميع يطلبون الحصول على نصيبهم العادل (أو أكثر). فالرواتب التي يتقاضاها العاملون قد باتت، بعد تسديد نفقات الطعام والسكن، المقياس الذي به نقيس مقدار قيمتنا في نظر أرباب العمل. وفي كثير من الأحيان نشعر أننا بحاجة للمزيد.

فماذا تعني عبارة «أريد المزيد» ؟ هل تعني ....

✓ أن راتبي لا يكافيء العمل الذي أؤديه؟ أم أنه لا يكفي لإعاشتي؟ أم أنني أريد، بل أحتاج، للمزيد من المال لشراء حاجياتي أو لتسديد إيجار المنزل أو القيام برحلة أو تقديم مفاجأة لأطفالي؟

- أم أنها تعني :

أنيّ لا أشعر بالتقدير الذي أستحقه مقابل العمل الذي أؤديه ؟

يبدو أن كل ما نفكر به بخصوص المال ليس له علاقة بالمال، في كثير من الأحيان.

هل الأمر متعلق بالمال ؟

هل تشعر أنك بحاجة إلى أن تسمع كلمة شكر، أو أن تكون مشمولاً بالرعاية والتقدير أكثر من حاجتك إلى المزيد من المال؟

إذا كان جوابك بالإيجاب انتقل فوراً إلى الفصل الثامن عشر واقرأ ما تجد فيه عن المكافآت أو ارجع قليلاً إلى الوراء واقرأ الفصل الرابع الذي يتحدث عن الكرامة، ومن ثم اقرأ الفصل الأول ثانية، أما إذا أجبت بالنفي، تابع قراءتك.

> **عندما أستيقظ كل صباح أطالع قائمة فوربس Forbes التي تذكر أسماء أغنى الأغنياء في أمريكا. إن لم أجد اسمي فيها، أذهبُ إلى العمل فوراً.**
>
> *روبرت أوربن*

هل تعد راتبك كافياً مقابل ما تؤديه من عمل؟ كيف تعرف ذلك؟ اختبر معلوماتك كما يلي:

- ثمة أشخاص آخرون يؤدون أعمالاً مماثلة لعملي، ولديهم

إمكانيات وخبرة في الاختصاص مماثلة لما لديَّ وفي بيئة مماثلة لبيئتي وتدفع لهم تعويضات أفضل.

(نعم/ لا/ لست واثقاً)

❖ المنافع والتعويضات وغيرها من المكافآت المالية في هذا المكان أقل من مكان آخر وفي الأعمال المشابهة.

(نعم/ لا/ لست واثقاً)

❖ الزيادات الأخيرة في الرواتب لم تواكب الزيادة في تكاليف المعيشة، ولا تضاهي ما فعله المنافسون.

(نعم/ لا/ لست واثقاً)

❖ وأيضاً ......

كم مرة أجبت بـ «لست واثقاً» ؟ ما الأشياء الأخرى التي يمكن أن تضيفها إلى القائمة؟

تحقق و احسب

استناداً إلى قائمة الأسئلة السابقة ربما تحتاج لأن تتحقق من الأرقام قبل أن تفكر بطلب المزيد من المال يضاف إلى راتبك. فمثلاً يمكنك الأطلاع على بعض المقارنات في الرواتب على الأنترنت موقع (www.salary.com). او يمكنك الاتصال بمؤسسات في حقل اختصاصك تهتم بمعرفة أسس تحديد الرواتب. أو يمكنك أن تسأل عن مستويات الرواتب لدى المنافسين عندما تلتقي شخصاً يهمه البحث عن موظفين جدد.

ولكن المهم جداً أن تعرف أن ما يقدم لك في سبيل التعويضات ليس الراتب فقط. لذلك ينبغي أن تأخذ في الاعتبار قيمة المنافع التي تفيد منها مثل :

- ❖ التأمين الصحي
- ❖ التأمين على الحياة وضد العجز
- ❖ الإجازة مدفوعة الأجر
- ❖ تكاليف التطوير المهني
- ❖ الزمن التعويضي
- ❖ مساهمة رب العمل في المشاريع التقاعدية
- ❖ السيارات والهواتف والحواسيب التي تؤمنها المؤسسة
- ❖ المكافآت التشجيعية
- ❖ الزي الموحد
- ❖ وجبات الغداء

كما ينبغي أن تأخذ في حسابك منافع أخرى تأتيك من عملك الحالي والتي يصعب حسابها لكنها ذات أهمية كبرى، مثل:

- ❖ فرص التعلم التي تتيحها مؤسستك
- ❖ المؤتمرات التي يتاح لك حضورها
- ❖ الكتب والدوريات والاشتراك في الصحف والمجلات التي تصلك
- ❖ المرونة في جداول العمل والقدرة على التنقل بين الأماكن المتعددة

ولا تنس الظروف الأخرى المحيطة بعملك ومشاعرك ومشاعر أسرتك إزاءها، مثل:

- وجود مدارس جيدة وحب أسرتك للمنطقة.
- محبتك للعمل وفريق عملك والحرية والمرونة
- إحساسك بالثواب على علمك بوسائل أخرى غير الراتب

بعض الرؤساء، لا تصلهم كافة المعلومات

لعل رئيسك المباشر لا يدري ما مقدار تعويضاتك وحجمها بالمقارنة مع تعويضات تعطى للآخرين. وربما لا يعرف ما أنت جدير به، وما أنت بحاجة إليه لتواصل تقديم إسهاماتك إلى المؤسسة... وربما لا يدري كم سيكلفه استبدالك بموظف آخر.

إنه أمر يستحيل تصديقه. عندما تقدمت بطلبي إلى رئيس دائرتي أطلب زيادة في الراتب وبرنامج عمل أكثر مرونة، أدركت من فوري أن رئيسي هذا لا يعلم شيئاً عما أتقاضاه من راتب أو كيف ينبغي أن يكون راتبي بالمقارنة مع الرواتب التي يدفعها المنافسون.

لحسن حظي قدمت له لائحة تتضمن دراسة مقارنة للرواتب والتعويضات وأرفقت بهذه الدراسة جدولاً يوضح الأسس المعتمدة في تحديد الرواتب في وحدتنا على مدى خمسة أعوام إضافة إلى معدلات زيادة تكاليف المعيشة في المنطقة. كما قدمت له مقالة تضمنت تفاصيل المرونة الزمنية التي لم

يدرِ عنها شيئاً. وبعد أسبوع واحد، تسارعت الأمور حيث قرر منحي مكافأة فورية لا بأس بها ووعداً بزيادة راتبي مستقبلاً. وكلفني رئيس الدائرة برئاسة مجموعة عمل لدراسة الجداول الزمنية للعمل وخيارات المرونة الزمنية.

دع الأرقام تتكلم

قد يقضي كثير من الناس ليلهم قلقين تؤرقهم فكرة طلب شيء من مؤسستهم لصالحهم، يحارون كيف يطلبون حرية العمل وذاتية القرار، مثلاً، أو طلب إجازة، أو طلب عون في العمل، وبخاصة إذا كان لطلبهم هذا علاقة بالمال، كزيادة في الراتب أو التعويض. وواقع الأمر أن البعض قد يؤثرون ترك العمل والمؤسسة على طلب زيادة في الراتب. وقد نجد البعض لا يعرفون كيف يهيئون أنفسهم لطلب كهذا.

انظر الحوار التالي على سبيل المثال :

الموظف: أريد زيادة في راتبي.

رب العمل: أحقاً تريد ذلك؟ ولماذا؟

الموظف: لأني بحاجة لها.

أو: ....

لأني أستحق ذلك

أو :

سأترك العمل إذا لم احصل على هذه الزيادة.

يتعين عليك أن تحسن التخطيط لذلك، قبل أن تتحدث إلى مديرك بهذا الشأن. وفيما يلي نقدم لك بعض الأفكار التي تساعدك في هذا التخطيط قبل حضورك هذا اللقاء. قد تجد فيها ما يعجبك من أرقام ومعلومات، وفكر أيضاً بمعلومات أخرى قد تفيدك في عرض طلبك.

❖ اختصر المعلومات الخاصة بمقارنة التعويضات وأوجزها بحيث لا تتجاوز الصفحة المطبوعة الواحدة.

❖ استعرض في تقريرك دخلك السنوي (بما في ذلك المنافع التي تفيد منها) خلال الأعوام الثلاثة أو الخمسة الماضية، وأضف إليها بعض التفاصيل المتعلقة بزيادة تكاليف المعيشة أو التضخم النقدي.

❖ اذكر أية تغييرات طرأت على مهامك في العمل ومسؤولياتك خلال الفترة الزمنية نفسها.

❖ واذكر أيضاً ما قدمت من إسهامات إلى فريقك ورئيسك المباشر والمؤسسة جمعاء وعدّد النتائج المترتبة عليها حيثما أمكن ذلك.

قمت بتركيب نظام لإدارة الاتصالات في مكاتب الشركة، ونتيجة لذلك ازداد حجم اتصالاتنا بالزبائن بمقدار ٤٠٪ وبالتالي ازدادت مبيعاتنا فبلغت ٣٠٠,٠٠٠ دولار. سوف يسر رئيسي بهذا الخبر، أليس كذلك؟.

❖ اجمع ما لديك من تقارير عن تقييم أدائك، وتجاوز كتب الشكر والتقدير التي تلقيتها.

❖ قرر ما الذي تريده حقاً سواء كان طلبك يتعلق بالمال أم غيره.

❖ فاوض على الشيء الذي قد تقبل به حالياً. وفكر بالبدائل مثل الإعفاء من مشروع يسبب لك الضجر والملل، أو فرصة لحضور المؤتمرات واللقاءات التخصصية، أو تحسينات تكنولوجية، أو مرونة في العمل بحيث تستطيع إنجاز عملك من منزلك.

كان رئيسي المباشر في حالة عصبية واضحة عندما تقدمت إليه بطلب لزيادة راتبي، فقد جاءه للتو نبأ قرار الشركة بتعليق منح أية مكافآت أو زيادات في الرواتب حتى إشعار آخر وذلك ريثما تنتهي الشركة من وضع خططها لتحسين الأداء وزيادة الأرباح. قال لي إني أستحق الزيادة التي أطلبها وإنه يتمنى لو كان بيده أن يجيبني بالإيجاب. وقد علت وجهه أمارات السرور عندما أخبرته أني متفهم للوضع وأنني على استعداد للانتظار بضعة اشهر أخرى ثم نستأنف النقاش بعدئذ. لكننا في غضون ذلك اتفقنا على أشياء أخرى ذكرتها في لائحة مطالبي.

☆ ☆ ☆

هب ان مديرك ومؤسستك يريدون الاحتفاظ بك. إن هذا الأمر يوضح لك الأمور ويهيئ لك صفاء الذهن. إذا كان عملك جيداً ومهاراتك ممتازة، فالمرجح الأكيد أنهم حقاً يريدون الاحتفاظ بك. فالمدراء يعلمون أن احتفاظهم بالمواهب يجعلهم يتفوقون في المنافسة.

وفي معظم الأحوال لديهم الرغبة بتحقيق طلباتك. وأنت تستطيع أن

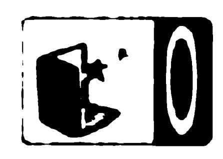
تساعدهم في ذلك من خلال تعريفهم بذلك وتبيان بعض الأرقام (التي قد يحيلونها إلى رؤسائهم)، ومن خلال توضيح بعض البدائل للمال. وعندما تقدم طلبك كن صبوراً ومتعاوناً وكن مبتكراً ولا تكن في موقف دفاعي.

اختصاصك وحرفتك هو الذي يكسب في النهاية.



شوهدت في مركز تجاري في سيمي فالي بولاية كاليفورنيا

الفصل الخامس عشر



الفرصة: ما برحت تطرق بابك

تركت العمل بحثاً عن فرصة أفضل.

- قالها الكثيرون في ألوف المقابلات

يقول الناس تلك العبارة أحياناً وهم يغادرون لا لشيء إنما لكي تبقى الجسور مفتوحة أمامهم.

وفي حالات كثيرة غيرها تحمل هذه العبارة الحقيقة كلها، أي يغادرون بحثاً عن الفرص. يريدون أن يتعلموا مهارات جديدة، أو ليجدوا فرصة لتحمل مسؤولية أكبر، أو لتكون أمامهم خيارات أفضل وأكثر.

وقد يقول المدير بعد أن يغادر الموظف: « كان بإمكاننا أن نقدم له ما يطلب؟ لماذا لم يخبرني»؟ أجل! قد يكون هذا حال معظم المديرين الذين بإمكانهم أن يسألوا الموظف الموهوب عن الفرص التي يريدها.

وصحيح أيضاً أن معظم الموظفين المغادرين كان بإمكانهم أن يتكلموا ويطلبوا ما يريدون بدل المغادرة من فورهم. ولو طلبوا ما يريدون لوجدوا ضالتهم حيث هم ودون أن يرحلوا.

إذن، لكي تكتشف الفرص المتاحة في مؤسستك خبّر أحداً ما أنك تبحث عنها.

هل أنت متيقظ للفرص؟ أم خامل أمامها ؟

أجب عن العبارات التالية لترى كيف تجد نفسك أمام الفرص وحاول أن تعرف مدى انطباق التوصيف على حالتك في مثل هذا الظرف، ولتكن أجابتك بنعم أو تقريباً أو لا.

١- اسعى. جاهداً لأن أقبل التحديات التي تعتبر جديدة في موقعي.

٢- أحضر المؤتمرات والندوات وورشات العمل أكثر مما يفعل أقراني.

٣- أقرأ الكثير من البحوث بغية مواكبة ما هو جديد في الصناعة والاختصاص اللذين أعمل فيهما.

٤- لدي فضول كبير لمعرفة آراء وأفكار وقضايا الآخرين.

٥- أسعى دوماً لاكتساب المهارات التقنية والازدياد منها وفي الوقت نفسه أحاول الإبقاء على اتصالاتي ومداخلاتي في أعلى مستوى.

٦- أشارك بفاعلية في المجموعات التخصصية ذات العلاقة باختصاصي.

٧- أطور علاقاتي على كافة المستويات في المؤسسة.

٨- أستعين بالآخرين الذين أعدهم مصدراً لتطوري في حياتي المهنية.

إذا أجبت بكلمة نعم عن معظم ما ورد في اللائحة هذه فأنت يقظ أمام الفرص ولن تجد صعوبة في التعرف على الفرص المناسبة حين تسنح داخل المؤسسة. وإن أجبت بلا أو تقريباً عن نصف العبارات أو أكثر، فمن المرجح أن تكون خاملاً إزاء الفرص، وربما لا ترى ما هو متاح منها أو ما قد يتاح منها حيث تعمل.

أما إذا لم تكن يقظاً كما ينبغي فباستطاعتك أن تزيد من قدرتك هذه من خلال:

- ✓ البحث عن الفرص التي لم تسنح بعد.
- ✓ التعرف على الفرص التي تهمك.
- ✓ انتهاز الفرص والقيام بالعمل المناسب.

ابحث، لعلك تعثر على الفرصة

إذا كنت تتقن فن البحث عن الفرص فأنت، إذن، في حال انتظار وترقب على الدوام. وهذا يعني أن الهوائيات وقنوات الاستشعار لديك في حال الجاهزية، وأنك تشعر بالتفاؤل في بحثك هذا. لديك اعتقاد راسخ أن الفرص موجودة حقاً. والباحثون عادة لا يخرجون ليستطلعوا مناطق أخرى، يثابرون وهم مفعمون بالحماس.

الجميع في هذه المؤسسة يعرفون أن عمل الفريق المكلف بمراجعة منافع الضمان الصحي مهمة صعبة تسبب الضجر والملل ولا تقابل بالشكر، ناهيك عن الوضع المحرج الذي يجد أعضاء الفريق أنفسهم فيه لا سيما وأن الموظفين يشككون بما ينتقون من منافع.

وأدركت فوراً أن هذه السانحة فرصة جيدة لي لكي أثبت مقدرتي في استيعاب مشاعر الموظفين (العملاء) وتكوين الإجماع في الراي، فضلاً عن كونها أيضاً فرصة لي ليعرفني المسؤولون الكبار في الأقسام الأخرى من المؤسسة ويشهدوا

كيف أستخدم مهاراتي وخبرتي. لقد كان قراري بأن أكون عضواً في هذا الفريق واحداً من أفضل القرارات التي اتخذتها في حياتي المهنية بهذه المؤسسة.

وحاول الآن أن تعرف أياً من الوسائل التالية تساعدك في العثور على الفرص داخل مؤسستك.

✓ هل تسأل زملاءك أو رئيسك المباشر عن مشاريع قادمة يصعب إيجاد الموظفين لها؟

✓ هل تقرأ النشرة الصحفية الصادرة عن مؤسستك لتعرف بما تفكر الإدارة وماذا تخطط للمستقبل؟

✓ هل لديك «خط مفتوح» مع الأشخاص المناسبين في قسم الموارد البشرية لتعرف الشواغر أو ما يحدث من تغييرات أو ما يلوح في الأفق؟

✓ هل تصغي جيداً وتقرأ ما بين السطور في كل ما يصدر خطياً أو شفهيّاً بخصوص الخطط التي تقدمها الإدارة التنفيذية أو رؤساء الدوائر.

انظر وتعرف إلى ما هو أمامك وأكثر

الرؤية. الاستشراف. المنظور. أنت بحاجة لكل هذه السمات والخصائص لتتمكن من التعرف على الفرص التي تسنح يومياً على وجه التقريب.

تروى قصة عن عالم نفس دعا إلى مكتبه عدداً من الأطفال في الرابعة من أعمارهم. وضع في وسط الحجرة كومة عالية من روث الخيل، وأعطى كل طفل رفشاً، وجلس يشاهد ما

يفعله الأطفال عبر المرآة. رأى أربعة منهم يهرعون خارج الحجرة وقد وضعوا أصابعهم في أنوفهم، بينما أخذ الخامس الرفش وبدأ يحفر في هذه الكومة. اقترب منه العالم وسأله لماذا يحفر ؟ فأجاب الطفل: « بسبب وجود كل هذا الروث، لا بد أن حصاناً موجود في مكان ما هنا».

إن كنت تحسن الرؤية تستطيع أن تشاهد كل الاحتمالات والإمكانات في الأماكن التي قد لا تخطر على البال وعند الأشخاص البعيدين عن كل احتمال. وستكون رؤيتك بعيدة المدى وواسعة المنظور، كما سيكون بمقدورك أن تحدد بؤرة الرؤية، تستطيع أن ترى الغابة وما فيها من أشجار. لن ترى الأبيض والأسود فقط بل سترى العديد من الظلال الرمادية. وسيكون بمقدورك أن تشكل الصورة في ذهنك والرؤية الواضحة لما تريد. وتكون لديك الملكة لرؤية الأشياء بصورة مختلفة عما يراه الآخرون.

> **تتنكر الفرص عادة بهيئة عمل شاق، لذلك لا تراها الغالبية من الناس.**
>
> *- قول مأثور*

علاوة على ما تقدم تستطيع أن تزيد من قدرتك على رؤية الفرص الجديدة من خلال:

- التفكير المبدع (كقولك مثلاً « نستطيع أن نفعل هذا الشيء بصورة أفضل إذا حصلنا على التدريب الكافي في ....»).

- رؤية الجانب الآخر للمشكلة أو المسألة (كقولك: ليس المسؤول عن ذلك الرئيس، بل القوانين...»).
- البحث عن الأفضل (كقولك: « ربما يكون هذا الأمر أكثر متعة لو أنني فعلت ...»).
- النظر بمنظور واسع (كقولك:« تستطيع تلك الدائرة أن تستعين بمهارتي في ...»).
- التفكير بالأشياء الكبيرة (كقولك: « يمكن أن يكون هذا المشروع الصغير نقطة البداية لـ...»).
- التفكير لما هو أبعد (كقولك: « سوف أرى وأتحقق إذا كان باستطاعة الدوائر الأخرى أن ....»).

اقتنص الفرصة لهذا اليوم وما بعده

قد يكون البحث عن الفرص والعثور عليها أمراً يسيراً نسبياً عند بعض الناس. لكن اقتناص الفرصة قصة مختلفة كل الاختلاف.

هل وضعت لائحة بالمقتنيات أو الأسهم التي اشتريتها وتضاعف سعرها مؤخراً ؟ هل تنوي الحصول على درجة علمية أو انتسبت إلى صالة رياضية ؟ إن كنت يقظاً للفرص، فأنت تعرف كيف تنتهزها. سوف تقتنص الفرصة قبل أن تذهب أدراجها. إذ ذاك تتعرف إلى الحواجز الماثلة في طريقك إليها وتتخطى مخاوفك. تضع الخطط التي من شأنها أن تتجاوز كل الحواجز والمخاوف ثم تتصرف.

بدأت عملي في هذه المؤسسة واحداً في مجموعة من الخبراء في الكمبيوتر نعمل معاً في قسم خدمة الزبائن. كنا نجيب على استفسارات بالهاتف ونحل المشاكل الحاصلة في الشبكات ونقدم المشورة في البرامج الجديدة. ومن خلال أحاديثي الهاتفية نشأت صداقة بيني وبين العديد من الزبائن. وصرت أذهب إليهم بين الفينة والفينة أقدم لهم العون المباشر. وسرعان ما تبين لي أن أولئك الزبائن الذين كنت أذهب إليهم مراراً قد بدأت تنخفض طلباتهم، وهذا يعني أنهم أخذوا يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ورأيت أن عملي الفعال ليس بالصيانة وحل المشاكل بل أن أكون «مرشداً، ناصحاً في التكنولوجيا. فقادتني هذه الرؤية إلى فكرة تشكيل فريق إرشاد تكنولوجي يقوم بكل شيء وبشكل مباشر. واقتنصت هذه الفرصة لأبين لرئيسي كيف يشكل فريق إرشاد تكنولوجي بقيادتي قيمة مضافة عند زبائننا. وافق الرئيس على ذلك، وأنا الآن أتولى قيادة فريق أعضاؤه خبراء متفوقون نقدم الحلول للمشاكل التقنية ونلبي نداءات الزبائن. عملي الآن أكثر متعة من السابق.

وتستطيع أن تكون أكثر قدرة على اقتناص الفرصة إذا فعلت ما يلي:

- ✓ إذا حددت أهدافك كتابة ووضعت مشروع خطة عمل توضح فيها العقبات المحتملة والمرحلة الزمنية الخاصة بالفرصة الجديدة.
- ✓ إذا استحصلت على كم هائل من المعلومات حول تلك الفرصة.

وفي هذا السبيل تحدث إلى زملائك في المؤسسة الذين لديهم إطلاع واسع.

✓ إذا أسست شبكة من الزملاء والأصدقاء واستشرتهم دوماً فقد يعملون تفكيرهم العميق لإيجاد الوسائل التي تعينك في تخطي الحواجز ويقدمون لك الدعم.

✓ إذا وضعت لائحتين أولاهما بعنوان «ماذا لو لم أفعل شيئاً» والثانية بعنوان «ماذا لو أقدمت»، وادرس اللائحتين معاً وجيداً لتتوصل إلى الاستنتاجات، ثم اسأل نفسك أي استنتاج تفضل.

✓ إذا احترست من الذين يميلون لقول لا وأصدقائك الذين يبتعدون عن المجازفة، ربما يكونون من أولئك الذين لا يبصرون الفرص.

✓ إذا أجريت تحليلاً دقيقاً لتتفادى الشلل بالعمل لكن المبالغة في التحليل قد تكون تكتيكاً للتأخير تحت ستار.

✓ إذا قاومت مخاوفك واندفعت للعمل حالما تتخذ قرارك بأن هذه الفرصة هي ما تبغي.

☆ ☆ ☆

كل شيء يتغير حتى الفرص التي تراها محتملة. فما تراه اليوم وتسعى إليه قد يتغير (أو يزول) عندما تحصل عملية إعادة تنظيم أو تخفيض أعداد الموظفين. أو ربما تسنح فرصة جديدة بسبب تلك العملية. ومع أنك لا تملك السيطرة على البيئة التي فيها قد تسنح الفرص، إلا أنك تستطيع السيطرة على استجابتك لمثل هذه الفرص.

لا تنتظر رئيسك المباشر أو غيره ليقدم لك الفرصة. كن مرناً، وافتح عينيك وأذنيك جيداً. وكن مستعداً للتصرف. ولكن - كن على يقين بأن الفرصة سوف تطرق بابك، وحين تطرق لن تسمع صوت الطرق وحسب، بل ستكون أيضاً متأهباً لفتح الباب.

> **الأفكار كثيرة والعشرة منها بفلس واحد. لكن الأشخاص الذين ينفذون الأفكار قلة قليلة وأثمانهم باهظة.**
>
> *- قول مأثور*



شوهدت في ندوة أقيمت في عقد السبعينات حول النمو

الفصل السادس عشر



الشغف: رويدك، ليس هذا فاكهة!

أنا شغوف بعملي

هل سمعت أحداً يقول هذه الجملة مؤخراً؟ هل قلتها مؤخراً؟ إليك فيما يلي بعض ما قد يقال حول العمل الذي يحبه صاحبه:

- الساعات تمضي مسرعة. فات أوان الانصراف ولم ندرِ به.
- أنت «ضمن مجال التغطية» : أي مبتكر مبدع، مفعم بالحماس والنشاط وبمنتهى السعادة.
- لا يستطيع الآخرون أن يلفتوا انتباهك لهم، أنت مستغرق في عملك ويصعب صرف اهتمامك عنه.
- تنسى الطعام أو النوم.
- تقدم نتائج مذهلة.
- يبدو العمل هواية نمارسها.

تستطيع أن تكون أنت من يقول ذلك.

ومن جهة أخرى، إذا ذهب عن المرء السرور بالعمل والشغف فيه تبدو الساعات أياماً طويلة، وينضب معين الإبداع وصغار الأشياء تصرف اهتمامك عن عملك، تكثر من تناول الطعام، وتشعر بالتعب والضجر على الدوام، ويبدو العمل عملاً مقيتاً وليس هواية تستمتع بممارستها.

أن تمقت يوم الاثنين اسلوب غير سويٍ لقضاء واحد من سبعة أجزاء من حياتك.

- قول مأثور

كثيرون هم الأشخاص الذين ينتظرون مدراءهم ليقدموا لهم العمل الذي يجدون فيه المتعة. وهناك أيضاً أناس كثر لم يخبروا رؤساءهم عن الجوانب التي يحبونها في أعمالهم أو عن الأشياء التي يرغبون في تغييرها. فماذا عنك أنت؟ المهم أن تكون مشاعرك واضحة في نظرك. ثم تشرع في السعي نحوها.

أضف شيئاً من الطيب

أحب الفنون الطباعية وقد تطوعت مؤخراً لإصدار النشرة الصحفية الخاصة بالشركة. لقيت هذه الجريدة استحساناً كبيراً فور صدورها حتى إن مدير الشركة سألني فيما إذا كنت أرغب بالعمل على صدور الأعداد التالية منها. أجبته بالإيجاب لكني بحاجة للإعفاء من نحو ١٠ بالمائة من عبء العمل المكلف به. وتوصلنا إلى حل لهذه المسألة، وتوليت إصدار جريدة خاصة بالشركة تعد من الدرجة الأولى. فأنا أحب هذا العمل.

عندما طرحنا بعض الأسئلة على العشرات من الأفراد حول مشاعرهم وشغفهم بالعمل الذي يؤدونه تلقينا إجابات كثيرة نذكر فيما يلي نماذج لها:

❖ أحب ابتكار شيء جديد.

❖ أجد المتعة عندما أعمل في فريق عظيم.

❖ أحب الأرقام. وافضل التعامل معها على التعامل مع الناس.

❖ أحب الرسم أو لحام المعادن أو بناء شيء ما.

❖ أحب إصلاح الأشياء المكسورة سواء كانت هذه الأشياء طريقة أداء العمل أو جهاز تلفزيون أم فريق عمل غير متوافق.

❖ أحب مساعدة شخص يسعى لإتقان شيء ما.

فما الذي تحبه؟ عندما تقضي نهاراً في العمل، حاول أن تلاحظ الأعمال أو التعاملات التي تجد أنك تميل إليها أو فيها تجد المتعة والسرور. وحالما تعثر عليها تستطيع أن تضيف المزيد منها إلى الرتابة التي تشعر بها أثناء العمل.

شعرت بالضجر الكبير في عملي، حتى إنّني فكرت جدياً بترك العمل. وذات يوم وجدتني في الطائرة أتحدث إلى شخص بجواري حول العمل، وعلى نحو مفاجيء خطر ببالي شيئان اثنان أحبهما كثيراً في عملي وهما تعليم وتدريب الأخرين ومحاولة حل المسائل المستعصية، وهذان الشيئان أفتقدهما في عملي الحالي.

وفي أول يوم اثنين ذهبت فيه إلى العمل توجهت مباشرة إلى مديري وطلبت إليه أن يكلفني بواحد من هذين الشيئين اللذين أحبهما كثيراً. وبكل سرور أسند إليَّ مهمة حل

مشكلة تقنية أحجم عنها الكثيرون وخلال أيام معدودة شكلت فريق عمل صغيراً لمعالجة هذه المشكلة. هل يمكنكم أن تحزروا من تولى تعليم وتدريب هذا الفريق؟ لقد عاد السرور والحب إلى عملي.

حل بسيط، أليس كذلك؟ حاول أن تكتشف ما الذي تفتقده ثم اطلبه! فماذا ستخسر؟

العواطف والمشاعر متصلة بعالم الواقع على نحو أكثر قوة ومباشرة من الرتابة التي نحسها في العمل اليومي. فإذا أحببت شيئاً تستطيع أنت، دون غيرك، أن تدخله، وتدخل المزيد منه في عملك اليومي، وبذلك تضمن مستقبلك.

- فرانسيس فورد كوبولا

ابحث عنه

قد يشعر المرء في بعض الأحيان أن عمله يخلو مما يبعث في نفسه السرور والمتعة- على الأقل في اللحظة الراهنة. ولكن ثمة أسباب كثيرة تدعوك للبقاء حيث أنت، وكل ما يلزمك القليل من الجهد وبعض الصبر، والشيء الذي تحبه في عملك قد يكون قريباً منك. ليس أبعد من المنعطف التالي. وعليك أن تبحث عنه.

انتهينا لتونا من مشروع ضخم، وكنت منهمكاً بالعمل فيه حتى شعرت أني قد عزلت عن الآخرين. فقررت أن أقضي بعض الوقت أتصل بالأصدقاء والزملاء وأتحدث إليهم عما سيحدث بعد هذا المشروع. وبعد شهور معدودة علمت بمشروع

جديد سوف ينطلق عما قريب. سألت رئيسي المباشر عنه، وعندما أدرك اهتمامي به أسند إليّ المهمة. عاد السرور إلى نفسي- واستمر عملي فيه خمسة أعوام. أدركت آنئذٍ أن الكآبة التي تصيب المرء أحياناً شيء عادي في غمرة المد والجزر في الأعمال، وأدركت أيضاً أنني إن كنت صبوراً ومتفاعلاً مع الآخرين فسوف أجد مشروعاً يثير اهتمامي وحماسي في المؤسسة نفسها.

لا تركن إلى عمل تشعر نحوه بالفتور، أو على الأقل ليس لفترة طويلة. حاول أن تجد العمل الذي به تسر نفسك، وذلك باتّباعِ الخطوات التالية:

✔ عبّيء طاقات شبكتك. تحَدث إلى كل من لديه الاستعداد للاستماع. حاول أن تعرف ماذا يجري، ومتى ؟ وأين ؟ وفكر بالطريقة التي بها تجد نفسك أهلاً لما يحدث.

✔ دع الآخرين يعلمون ماذا تحب أن تفعل، وذكّر رئيسك المباشر (الذي لديه ما يشغله بمحاولة معرفة مشاعر العديد من الموظفين) وغيره أيضاً بالأشياء التي ترغبها في العمل والأشياء التي لا تبعث السرور في نفسك.

✔ اقرأ النشرة الصحفية الصادرة عن الشركة واقرأ التقارير السنوية وغيرها من الأنباء، فقد تأخذ علماً بفرصة قد تسنح أو فريق عمل سوف يشكل وربما يكون قريباً جداً إليك.

اختر العمل الذي تحبه ولن تشقى بعملك يوماً واحداً في حياتك كلها.

- كونفوشيوس

جرّب الدمج

ماذا لو كنت شغوفاً بالفنون وتعمل محاسباً لكسب عيشك؟ أو تحب كرة القدم وتعمل معلماً في مدرسة؟ أو تحب التمثيل وتعمل نادلاً في مطعم؟ اقرأ الطرفة التالية:

كانت النادلة في المطعم فتاة مرحة مفعمة بالنشاط والحيوية. ويبدو أن حماسها هذا كان سريع الانتقال بالعدوى. لكنها تختلف كثيراً عن زميلاتها، اللواتي ذهب عنهن السرور بالعمل.

قلنا لها إنها تبدو محبة لعملها فكم من الوقت تعمل هنا؟ أجابت منذ نحو اثني عشر عاماً. وأضافت توضح خلفيتها الثقافية حيث تعلمت فن التمثيل والفنون الأدائية، وهي تشارك في المسرح المحلي. قالت: إنها قد قررت المزج بين شغفها بالتمثيل وعملها في المطعم. كل يوم في عملها وكل طاولة تخدمها هما بمثابة ظهور أول لها على المسرح. تحب عملها كثيراً والزبائن يحبونها كثيراً.

فكر جيداً بهذا الموضوع. هل لديك وسيلة للمزج بين شغفك بشيء خارج عملك والعمل الذي تقوم به؟ هل أنت شغوف بالأشياء التالية:

❖ الطهي؟ حاول أن تطهو شيئاً من الطعام لزملائك.

◆ أعمال الديكور والتزيين؟. حاول أن تساعد مصمم الديكور والتزيينات الداخلية عندما يحضر من أجل إعادة ديكور المكاتب.

◆ الموسيقى ؟ حاول تشكيل فرقة موسيقية للشركة.

◆ الألعاب الرياضية ؟ كن مدرباً لفريق كرة القدم أو الكرة الطائرة أو الرقص.

◆ التأليف ؟ ابدأ بمشروع إصدار صحيفة للشركة.

◆ السيارات؟ حاول تعليم زملائك طرق العناية بالسيارة.

◆ المسرح؟ حاول أن تكون المسؤول عن تنظيم الاحتفالات وخصوصاً بحفلة انتهاء العام.

كن مبدعاً وابتكر الأشياء التي تدخل السرور في نفسك، وما لم تطلق العنان لمشاعرك وتجد ما يشغفك لن تجلب المتعة لعملك. تستطيع أن تقوم بعملك وفي الوقت نفسه تمارس تسليتك المفضلة.

توجد في الحياة أشياء كثيرة تراها وتلفت انتباهك لكن القليل جداً منها يلمس شغاف قلبك. فتش عنها وواصل السعي لها.

- قول مأثور

اطلب ما تحب

أعد قراءة القصص والطرف الواردة في هذا الفصل وتأمل العبرة فيها. ماذا تلاحظ ؟ سوف تلاحظ أن أصحاب القصة الذين كانوا يبحثون عما يحبون قد...

- ✓ اتصلوا بالرئيس المباشر، أو
- ✓ قدموا خيارات بخصوص ما يحبون، أو
- ✓ قدموا توصيات، أو
- ✓ طلبوا ما يحبون.

وبهذه الحالة لم يترك الأمر لتخمين الرئيس. وكذلك لم يقعد الموظفون مكتوفي الأيدي يمنّون النفس بالآمال بأن يأتي شخص ما ويعطيهم العمل الذي يحبونه.

☆ ☆ ☆

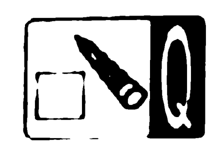
قد يحتاج المرء إلى الشجاعة لكي يغير شيئاً في سعيه نحو ما يحب. وقد يتعين عليك أن تسأل أحداً عن فرصة لتجرب شيئاً جديداً، وربما تفشل بضع مرات في دورك الجديد «المبتدىء».

أن يكون لديك شغف بعملك أمر ممكن، ليس بالمستحيل، بل هو أمر هام جداً. فهو يجعل حياتك وروحك أغنى. ابدأ البحث عن وسيلة تمزج فيها بين عملك وما تحب.



شوهدت في ستاد رياضي بمدينة بريدجبورت بولاية كونكتكت

الفصل السابع عشر



التشكيك: اخرج من الصندوق!

تقاليد، سياسات، معايير ومقاييس، قوانين. هذه كلها أشياء تحيط بنا من كل جانب، ونحن نريدها ونعتمد عليها لتوفر لنا السلامة والاستقرار في مجتمعاتنا وأماكن عملنا. لكنها تغدو في بعض الأحيان ذات كيان مستقل، فتتكاثر وتستوطن في كتب ضخمة وتبدأ بتعويق الإنتاجية وكبت الابتكار.

وقد تمتد أيضاً لتشكل عائقاً أمام متعتك بالعمل. فإذا شعرت بأية عقبة تقف في طريق متعتك بالعمل، بسبب القوانين أو ثقافة المؤسسة أو بسبب رئيسك المباشر، لا تيأس، فثمة أشياء بمقدورك أن تفعلها لتخرج من هذا الصندوق الذي حبستك فيه كل تلك العوائق وتحصل على ما ترغب في عملك.

كان فريقي يطلق على مؤسستنا اسم «سفينة من الأنظمة والقوانين». مجرد طلب بسيط يحتاج لمئات التواقيع والشهور للتنفيذ. كنا نقول في أنفسنا لا بد من وجود وسيلة أفضل لنحصل على ما نريد. وحصلنا على موافقة الفريق لتجريب نهج جديد أكثر انتظاماً يوفر على الشركة الكثير من الوقت والمال ويقدم منتجاً جديداً أيضاً. فكيف يقولون لا لمثل هذا الطلب؟ لقد أصبحنا الآن نشعر بمتعة أكبر في عملنا وقد أعرب رئيس الشركة عن شكره لنا لأننا تجاوزنا الأنظمة والقوانين التي باتت قديمة جداً لا تصلح للوقت الراهن.

ممَّ صنعت جدران الصندوق

إذا شعرت أنك قد حبست داخل صندوق وتريد الخروج منه يجب أولاً أن تعرف هذا الصندوق جيداً. ما هي جدرانه وممَّ صنعت ؟ وما السبيل الأفضل للخروج منه ؟

ربما يكون هذا الصندوق شديد القسوة، كما لو أن القوانين مصنوعة من جدران إسمنتية. لكن الواقع ليس كذلك. فقد تكون جدران الصندوق مصنوعة من واحدة من أربع مواد مختلفة لكل منها خصائصها المختلفة عن الأخرى. انظر إلى الأمثلة التالية:

✓ **الإسمنت.** الجدران الإسمنتية تمثل القوانين والأنظمة الصارمة التي لا يجوز مخالفتها أو تطويعها أو تحطيمها، وأية مخالفة مهما صغرت قد تفضي بك إلى الخروج من الصندوق دون عودة. ومثالها: «يجب أن تكون حاصلاً على شهادة في الطب لتمارس مهنة التطبيب في هذه المستشفى».

✓ **الزجاج.** هذه الجدران متينة وقوية ولكن إن تطرقها بالطريقة المناسبة وبالأداة المناسبة وفي الوقت المناسب تتكسر. ومثالها قانون يقول: « لا يسمح بتعيين المرأة بمنصب قاضٍ في المحكمة العليا».

✓ **المطاط.** هذه الجدران سميكة ومتينة لكنها تلين قليلاً. وهي تمثل القوانين والأنظمة التي تبدي شيئاً من المرونة إذا رغبت بالضغط عليها بشدة. ومثالها: « عدد ساعات العمل أربعون ساعة في الأسبوع، من الثامنة وحتى الخامسة، ولخمسة أيام في الأسبوع».

✓ بخار. الجدران من هذه المادة تمثل افتراضاتنا ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الأنظمة، كقولك على سبيل المثال: « لا أستطيع أن أتعلم لغة أجنبية». وهذه الجدران نفوذة تستطيع أن تمد يدك فتنفذ منها، ولا تحتاج للقوة، إنما الشجاعة هي التي تدفعك لتتخذ الخطوة الأولى لتنفذ من هذه الجدران.

إذا تفحصت القوانين والأنظمة التي تحكم عملك ستجد بعضها إسمنتية. هكذا هي. لكن القسم الأكبر منها هو الجدران البخارية، ونقصد بذلك معتقداتك وافتراضاتك، أو بعبارة أخرى ما تفترضه في نفسك وفي الآخرين وفي المؤسسة وفي العالم أجمع. فهذه الافتراضات والمعتقدات تمنعك من التشكيك والمساءلة في الأنظمة. وهذا يعني بالمحصلة أنك أنت وضعت نفسك داخل الصندوق.

سمعت عن أشخاص كثيرين يطلبون شيئاً خاصاً ويكون الجواب دوماً بالنفي، سياسة الشركة لا تسمح بذلك. فقلت في نفسي الرحيل أفضل من طلب بعض المرونة لكي أكمل تحصيلي الجامعي وأنال الشهادة. وأخيراً رأيت أنني لن أخسر شيئاً إن طلبت. ووضعت خطتي للمناقشة مع رئيسي المباشر بكل عناية واخترت الوقت المناسب للاجتماع به. توقعت أن أسمع الرفض منه، لكنني فوجئت بجوابه الإيجابي. كان ذلك منذ خمسة وعشرين عاماً خلت. فأنا مسرور لأني طلبت، وهم كذلك.

هب أن صاحب القصة لم يطلب ما يريد. فإنه والحالة هذه سوف يظل على افتراضه بأن الرد سيكون بالنفي، وأنه لن ينال ما يريد، وربما لم يتمكن من الحصول على شهادته الجامعية. متى تظن أن الجواب سيكون بكلمة لا؟ المطلوب أن تمعن في دراسة وتحليل الصندوق الذي وضعت نفسك فيه، وانظر جيداً، هل الجدران مصنوعة من إسمنت أم زجاج أم مطاط أم هي بخار؟ جرب ما يلي:

✓ احترم الجدران الإسمنتية، أو في الحد الأدنى، ترقب جيداً موطيء القدم. إذا اعتزمت أن تحاول تحطيم جدار منها، فيجب أن يكون لديك خطة بديلة.

✓ ضع استراتيجية محكمة إذا حاولت كسر جدار زجاجي. أول امرأة حطمت الجدار الزجاجي ووصلت إلى منصب قاض في المحكمة العليا أعدت خطتها جيداً وحشدت دعماً كبيراً لها قبل أن تقدم على خطوتها هذه.

✓ استشر واطلب النصح من أصدقاء مخلصين (محترمين ومنفتحين لا يمانعون في سماع التشكيك) حين تحاول الضغط على جدار مطاطي. فمثلاً إذا أردت أن تطلب من رئيسك شيئاً بعيداً كل البعد عن الأعراف والتقاليد، تحدث أولاً مع أشخاص يعرفونه حق المعرفة، كما يعرفون جيداً ثقافة المؤسسة وسياساتها.

✓ إذا كانت الجدران بخارية ألغِها. ولا تجعل ظنونك وافتراضاتك تمنعك عن طلب ما تريد، بل افعل.

كنت وزميل لي نعمل في مؤسسة تحترم القوانين وتحافظ على التقاليد. وكنا نحن الاثنين في بداية مشروع تكوين الأسرة، ووجدنا أنه قد يكون من الأفضل أن نترك عملنا الذي نحبه كثيراً لكي نستطيع أن نجد عملاً إضافياً في مكان آخر. لكننا قررنا أن نتجاوز مخاوفنا ونطلب من المدير اقتسام العمل بيننا. لم تحصل سابقة كهذه في الشركة، ورغم ذلك عزمنا على المضي قدماً. فأسوأ ما في الأمر أن نخسر عملنا الذي كنا نفكر بتركه على أية حال. وافق المدير في الحال وناضل نيابة عنا، وها نحن نعمل كما طلبنا، نقتسم العمل، منذ خمسة عشر عاماً. أفدنا أنفسنا بذلك واستفادت الشركة.

لذلك كن شديد الوضوح فيما يتعلق بالتوقعات التي ينتظرها الآخرون منك، وقيّم أداءك بصدق. واحرص عل تنفيذ الأعمال في مواعيدها وتقديم النتائج الطيبة. إذا كان الآخرون يثقون بأدائك فسوف ينظرون بعين الرضا إلى موقفك المشكك ببعض الأنظمة وقد يؤيدونك ويدعمون مطلبك.

من الأفضل أحياناً أن تعرف بعض الأسئلة بدلاً من معرفة كل الإجابات.

- قول مأثور

ثمة أناس خالفوا القواعد السائدة وأحببناهم

(لكي تعرف أنك لست وحدك)

تذكر أولئك الأشخاص الذين شككوا بالأوضاع الراهنة وبالمعتقدات السائدة في عصورهم. لقد تساءلوا كثيراً وطرحوا أسئلة كهذه:

- ❖ لماذا لا يستطيع الإنسان أن يطير؟
- ❖ لماذا لا نستطيع الوقاية من مرض شلل الأطفال؟
- ❖ لماذا لا نستطيع استخدام الليزر في العمليات الجراحية؟
- ❖ لماذا لا نستطيع صنع الحاسوب بعد أن يطلب؟
- ❖ لماذا لا نعيد بحيرة إيري إلى سابق مجدها؟
- ❖ لماذا لا نصنع طائرات لا يكتشفها الرادار؟
- ❖ لماذا لا ننقذ النسور من الانطفاء؟
- ❖ لماذا لا تكون لدينا المرونة الزمنية، ولا نرتدي الملابس غير الرسمية أيام الجمع، ولماذا لا نعطي فريق العمل إدارة ذاتية، ولا يكون لدينا مراكز لرعاية الأطفال أو إجازة أمومة أو مشاريع تمليك الموظفين؟

ألست سعيداً أنهم شككوا بالأوضاع الراهنة وسألوا مثل تلك الأسئلة؟

☆ ☆ ☆

عندما تجد نفسك داخل صندوق تحبسك فيه الأنظمة والقوانين أو التقاليد أو السياسات، شكك بها واسأل الأسئلة التي من شأنها إخراجك من الصندوق. حاول أن تعرف الصارم منها وأيها يمكن تطويقه أو كسره.



شوهدت في كشك لبيع «الهوت دوغ» بمدينة باسايك بولاية نيوجيرسي

الفصل الثامن عشر



المكافأة: هل نلت نصيبك منها ؟

كنت أقضي الساعات الطوال أساعد صديقي في حل أزمات تعترضه في مكان عمله. وأخيراً قرر أن يترك العمل بعد أن وجد لنفسه عملاً في التدريس بإحدى المدارس الثانوية. اجتمعنا بعد ستة شهور في إحدى اللقاءات وقال لي: «بسببك لا أستطيع النوم في الليل». سألته: «ولماذا؟» أجاب: « أحب عملي كثيراً حتى إنني استيقظ في منتصف الليل لأعد خطة الدرس لليوم التالي. أشكرك مرة أخرى لكل ما قدمته لي من عون».

لم اقبض مالاً مقابل المساعدة التي قدمتها له، لكنني أشعر أنني تلقيت مكافأة كبرى. ويتجدد لدي هذا الشعور كلما تلقى استحساناً من مدرسته أو جاءه بريد ألكتروني يحمل معاني الشكر من طلابه.

ليس ثمة أدنى شك بأن للمال أهميته الكبرى. الرواتب والتعويضات التي نتقاضاها تساعدنا في معيشتنا، وهي أيضاً مقياس لمقدار القيمة التي يضعها أرباب عملنا (أو عملاؤنا) لما نقوم به من عمل. ورغم ذلك كله، هناك اتفاق في الرأي لدى كافة الخبراء المختصين بدراسة المكافآت، وبعد دراسات كثيرة جداً امتدت لما ينوف عن ستة عقود من السنين، أن الغالبية الكبرى من العاملين يبتغون من أعمالهم ما هو أكثر من المال.

أفضل الأعمال ما كان لا يبتغي المال.

- قول مأثور

إن كنت تشعـر أنك لا تلقى الثواب الكافي على عملك، فتش عن السبب، ولا تيأس. تستطيع أن تنال المزيد من أنواع معينة من المكافآت التي تريدها وأنت حيث أنت.

المكافآت وتفاصيلها وما ظهر منها وما خفي

لا بد أنك سمعت عن المكافآت «الحقيقية والأساسية». إنها تلك المكافأة التي نشعر بها في داخلنا. هي ذلك الشعور الذي نحس به عندما نصنع شيئاً له أثره وقيمته في العالم أجمع، أو عندما نساعد أحداً ثم نراه يرتقي أعلى المناصب، أو، كما هي الحال في الألعاب الأولمبية، عندما يحصل اللاعب على النقاط العشر كاملة. فمثل هذه المكافآت عند بعض الأفراد لا تقدر بالمال.

لكي تعرف إن كنت تقوم بعمل ممتاز تكمن مكافأته الحقيقية والجوهرية فيه، اقرأ التالي وحاول معرفة الإجابة:

❖ كيف أعرف القيمة الحقيقة لعملي؟ لكي تعرف هذه القيمة انظر جيداً وعن كثب لا بد أن تجد أهمية كبرى لعملك عند أحدهم.

أعمل بواباً في هذه الدار منذ نحو ثلاثين عاماً. نعتني أيضاً بالكهول الذين يحتاجون للرعاية الخاصة. فهم يستحقون أفضل ما يمكن تقديمه، أفنوا عمرهم بالعمل. أحب عملي كثيراً، وأساعد في جعل هذا المبنى جميلاً يوفر الراحة والاستقرار والحياة الحلوة لكل من يعمل فيه أو يقيم هنا.

❖ كيف أبذل قصارى جهدي؟ إذا كنت تبذل في عملك نصف تفكيرك فيه، ونصف الطاقة، ونصف ما لديك من محبة له، فأنت تفقد المكافأة الحقيقية الجوهرية الكامنة فيه. جرب أن تضع إمكاناتك كلها في المشروع القادم أو في اللقاء القادم لترى وقع ذلك في نفسك.

❖ كيف أساعد شخصاً آخر ؟ لعلك تعلّم شخصاً شيئاً مما تعرفه. قدم العون لزميل لك كي لا يتأخر عن الموعد المحدد لإنهاء مشروع يعمل فيه، أو شارك في لجنة تقوم بأعمال الخير. أو لعلك تصنع القهوة لزملائك.

العمل المتقن هو بحد ذاته مكافأة

كلام جميل! لكن المرء يحتاج أيضاً لمكافآت حقيقة وجوهرية وغير كامنة في العمل ذاته. وهذه المكافآت هي تلك الهدايا والجوائز التي تأتيك من الخارج، أو بعبارة أكثر دقة من أشخاص آخرين. قد تكون مكافآت مادية ملموسة (أي تلمسها بيدك وتحس بها وتختزنها) أو غير مادية (أي لا تلمسها بيدك أو تختزنها).

وإليك الآن بعض ما نعرفه بكل تأكيد. القادة في مؤسستك، وفي هذه اللحظة (إن لم يكن في هذه اللحظة، فلعلهم في وقت قريب هذه السنة) يفكرون بمكافأة لك تعني أشياء كثيرة لك. هل يفكرون كما يليق؟ لعلهم يفكرون بواحدة مما يلي:

❖ مزيد من المال.

❖ ترقية

❖ لوحة تذكارية تعلّق على الجدار.

❖ مكانٍ خاصٍ لوقوف السيارة.

وربما تقول لهم: «شكراً لكم، أقبل بالمزيد من المال وباللوحة التذكارية!» وربما يختار بعضكم الترقية أيضاً. بل وربما يقول آخرون: «شكراً لكم، لكن هذه لا تليق بي». وربما توجد أشياء أخرى مما تطلبه، فما هي؟ ما المكافآت التي تنتظرها من الآخرين وبمقدورك اختيار ما تريد؟ اقرأ اللائحة التالية واختر أفضل خمس منها:

- ✓ جائزة، وتفضل أن تقدم لك بحضور زملائك.
- ✓ كتاب شكر خطي من رئيسك المباشر.
- ✓ كتاب عن أدائك الممتاز يرفعه رئيسك المباشر إلى رئيسه.
- ✓ تربيت متكرر على الكتف.
- ✓ رؤية رئيسك المباشر يعتمد للتنفيذ إحدى أفكارك.
- ✓ فرصة للمشاركة في مشروع ممتاز تحبه ويتضمن تكنولوجيا متفوقة.
- ✓ أن تمنح تعويضاً مادياً.
- ✓ أن تمنح يوم إجازة من العمل.
- ✓ كلمات ثناء تقال أمام أسرتك.
- ✓ زيادة في الراتب.
- ✓ فرصة لتناول طعام الغداء مع كبار المديرين.
- ✓ فرصة للعمل مع أفراد في أقسام أخرى من الشركة.
- ✓ الفرصة لتكون عضواً في لجنة إشراف هامة.

- ✓ ترقية في المنصب.
- ✓ الحصول على مزايا إضافية لتحسين أداء الحاسوب أو الهاتف الخليوي الخاصين بك.
- ✓ تغيير في لقبك الوظيفي.
- ✓ هدية أو تذكار.
- ✓ منحك الثقة للقيام بمهمة كبرى دون إشراف من أحد.
- ✓ بعض المرونة في جدول عملك.
- ✓ حجرة مكتب أكبر من حجرتك الحالية تتميز بمنظر جميل.
- ✓ حرية أكبر في اتخاذ القرار.
- ✓ ندوة أو دورة تدريبية.
- ✓ الفرصة لتمثيل المؤسسة، أو دائرتك، في مؤتمر إقليمي أو على المستوى الوطني.
- ✓ بطاقة كهدية لحضور حفل عشاء أو مسرح أو إحدى المناسبات الرياضية.
- ✓ .... اذكر غيرها.

ليس هذا بسبب ما فعلته من أجلي،

بل لأنك تؤمن بي

ماذا تلاحظ في هذه الخيارات الخمس التي انتقيتها ؟ كم واحدة منها مكافآت ملموسة مادياً ؟ وكم واحدة غير ملموسة مادياً ؟ أيها يهمك أكثر من غيره الآن ؟ ثم جرب الملاحظات التالية علّك تحصل على المزيد من المكافآت الخارجية التي تريدها من الآخرين:

✔ حقق أهدافك، بل وأكثر منها.

✔ تحدث مع رئيسك المباشر (واقرأ الفصل الأول من هذا لكتاب قبل حديثك معه) عن المكافآت التي تفضل الحصول عليها. اذكرها تحديداً.

استطعنا إمتاع الزبون وحصلنا على الصفقة وسرَّ رئيسي المباشر كثيراً بما أنجزناه، وقال: « لنحتفِ بهذه المناسبة!»، قلت له إني ارغب بهذا الاحتفاء لكني افضّل أن ندعو أسرتي لتنضم إلينا، حيث قدمت لي هذه الأسرة كل دعم ممكن خلال الأسابيع الماضية وأعانتني بتخفيف عبء العمل عني. وافق. وسطر رسالة قصيرة لأسرتي امتدح فيها عملي واثنى عليّ وشكر الجميع على الدور الذي أسهموا به في نجاحنا. وأبلغ الأسرة في رسالته هذه أنَّ بمقدوري أن أتغيب عن العمل يوم الجمعة، كما كنت أطلب، لكي نذهب في إجازة للتخييم. لقد كانت هذه الإجازة مكافأة كبرى في نظري.

✔ اشكرهم على الشكر الذي قدموه لك. فالناس عادة يفعلون المزيد من الأعمال التي كوفئوا عليها. إذا كنت تريد المزيد من الثناء والمديح والتقدير والشكر، انتهز المناسبة حين يقدم لك ذلك رئيسك المباشر (أو

موظفوك أو زملاؤك أو زبونك) وأخبرهم عن المعاني العظيمة التي لمستها من تقديرهم لك أو لغتهم تلك.

> **إذا أعجبتك الموسيقى اشكر العازفين.**
>
> *- قول مأثور*

✓ المكافأة المسبقة. كافيء الآخرين واطلب إليهم أن يفعلوا الشيء نفسه نحو الغير في المؤسسة. ودون أن تدري ستجد المكافأة تأتي إليك، وبذلك تكون قد أسست لثقافة في المؤسسة تلاحظ الآخرين وأعمالهم وتكافئهم بأساليب مختلفة عظيمة القيمة.

> **كان والدي يقول لي دوماً: « قدم لهم الزهور وهم أحياء، ولا تنتظر لتقدمها في جنائزهم». وهكذا، فأنا لا انتظر، متخذاً من نصيحة والدي نبراساً لي. أشكر الآخرين لعمل جيد انجزوه، أو لما يبذلون من جهد. واخبرهم بما اقدره فيهم. فلا عجب أن أرى الناس يشكرونني.**

✓ ابعث برسالة قصيرة تتضمن بعض الإشارات تشبه ما تفعله عشية عيد ميلادك، قد تذكر فيها ما ترغبه، مثل «المطعم المفضل عندي هو.....». أو « أحب حضور مباريات....».

افعل ذلك بنفسك

قدم لنفسك المكافأة. تذكر آخر مرة تلقيت فيها استحساناً على عمل أحسنت صنعه (حتى لو كان استحساناً صامتاً). هل استمتعت به

حقاً ؟ أم انتقلت مباشرة للعمل بمشروع جديد أو في مهمة أخرى دون أن تتوقف للحظة لتفكر به أو لتنعم بدفء النجاح ؟ ففي كثير من الأحيان ينسى المرء المكافأة التي ينالها إن جاءته بهيئة كلمات تهنئة أو شكر أو تقدير أو الإحساس بالرضا والسرور لعمل أنجزه بإتقان كبير.

عندما تبذل جهداً في عمل ما، أو عندما تنجز عملاً رائعاً أو تحقق هدفك، لا تنتظر أحداً يقدم لك الثناء أو الشكر أو المكافأة. افعل ذلك بنفسك، قدم المكافأة لنفسك. واختر هذه المكافأة من لائحة الأفضليات عندك. اذهب إلى السينما، ادع صديقاً لتناول العشاء في أحد المطاعم، أعط نفسك بعض الراحة من عناء العمل، أو اذهب في نزهة على الدراجة، أو تناول بعض الشوكولا.

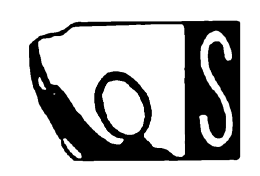
☆ ☆ ☆

إذا أحسست أنك لم تنل مكافأة في مكان عملك، فتش عن السبب. حاول أن تعرف ماذا فقدت ولماذا. وفكر جيداً من يستطيع أن يقدم لك ما تريده حقاً. قد تكون أنت ولا أحد سواك. ثم اطلب ما تريد.



القميص المفضل عند أحد أعضاء الكونغرس في الولايات المتحدة

الفصل التاسع عشر



أتريد شيئاً من المساحة ؟

إذا كنت تربي طفلاً مراهقاً، أو إن كنت تذكر مرحلة المراهقة في حياتك، فلا بد أنك سمعت، أو قلت: «أعطني شيئاً من المساحة». وسواء المقصود بهذه المساحة حيزاً مكانياً أو حرية في العمل والتفكير، دعنا ننظر إليها فيما يتعلق بالعمل، فقد تكون مزيداً من السيطرة، أو مزيداً من المرونة، مزيداً من الاستقلالية، أم مزيداً من السلطة أو النفوذ.

فإذا أحسست بأنك محاط بسياج ضيق، أو بأنك غير قادر على التصرف، أو بشيء من الإحباط بسبب فقدانك للحرية لا تنتظر أحداً يغير القوانين والأنظمة لأجلك، أو رئيسك المباشر ليصلح الأوضاع لك، بل افعل شيئاً لتحصل على مزيد من المساحة وأنت حيث أنت.

أتريد مساحة خارجية أم داخلية ؟

يقصد بالمساحة الخارجية العالم الطبيعي من حولك، وبخاصة بيئة عملك. وتتضمن الحرية أو السلطة لفعل أشياء مثل:

❖ وضع تصميم أو ديكور للحيز الخاص بك في مكان العمل بالطريقة التي تعجبك.

❖ أن تقوم بالعمل الموكل إليك من أماكن مختلفة، كالبيت أو السيارة أو الشاطيء الذي قد تذهب إليه.

❖ أن تأخذ وقتاً مستقطعاً من العمل، أو إجازة مدفوعة الأجر أو إجازة غير مدفوعة الأجر.

❖ أن ترتدي الملابس التي تريد.

وأما المساحة الداخلية فيقصد بها ما يتعلق بالفكر والمشاعر التي تحتاجها لتكون أكثر إبداعاً وأكثر إنتاجية، وتتضمن شيئاً من الحرية لتفعل ما يلي:

❖ أن تكون ذاتي التوجيه (خلافاً لما هو «إدارة صغرى»).

❖ أن تتحكم بوقتك.

❖ أن تعمل وتفكر وتبدع وتنتج بطريقتك الفريدة.

ما المساحة التي قد تستنتجها من القصة التالية:

استطيع ان انجز ما اكلف به من عمل في اي مكان اتواجد فيه. فأنا أقضي القسم الأكبر من يوم العمل أجيب على المكالمات الهاتفية أو أعمل على جهاز الكمبيوتر. فاعتزمت ذات يوم أن أطلب من رئيسي المباشر أن يسمح لي بإنجاز قسم من عملي وأنا في البيت وليوم واحد فقط في الأسبوع. فكان رده الأول: « كلا لم يسبق لنا أن فعلنا هذا من قبل، ولا نريد أن نضع سابقة غير مقبولة؟»

لم يكن هذا الرد غير متوقع من رئيسي. فبذلت جهودي للإعداد للقاء آخر. وطلبت منه أن يستمع إلى رأيي. وأجاب بالإيجاب (فهو رئيس عظيم).

وعرضت عليه خطتي بكل تفاصيلها، ولم أستثنِ منها إمكانية عملنا معاً لحل أية مشكلة قد تعترضنا. وعرضت عليه أيضاً بعض الأبحاث التي اقتطفتها من الأنترنت حول العمل على الكمبيوتر عن بعد. وبالتالي عددت له الفوائد المتوقعة من هذا العمل بما يفيدني ويفيده ويفيد فريق العمل.

حدثت هذه الواقعة منذ سنتين. ومنذ ذلك الحين أنجز عملي على الكمبيوتر عن بعد من منزلي يوماً واحداً في الأسبوع. واستطعنا أن نحل كل مشكلة اعترضتنا وسرّ الجميع بهذا العمل وبخاصة أنا.

هل عرفت ما المساحة المقصودة ؟ تقدم هذه القصة نموذجاً لطلب مساحة خارجية، والحصول على المطلوب. وإليك الآن قصة توضح المساحة الداخلية.

لقائد فريقنا طريقة محددة ومفضلة لفعل الأشياء. ويبدو أن بعض زملائي في هذا الفريق لا يهتمون لما أراه في هذه الطريقة بأنه «إدارة صغرى» أخذت أفكر بطريقة أطلب فيها شيئاً من التغيير رغم أني أحب زملائي في الفريق وأحب عملي كثيراً. فعزمت أن أتحدث مع قائد الفريق أناقش معه أسلوباً آخر في التعاون بيننا

قلت له إني أستطيع أن أقدم مساهمة كبرى للمجموعة لو أتيح لي المزيد من المساحة. تحدثت عن الطرق التي سأستخدمها وأكدت له بأني سأبذل ما بوسعي لأنجز عملي

وفق المعايير التي يريدها وذكرت له إنني على استعداد لتدقيق عملي معه مرة في الأسبوع بدلاً من التدقيق اليومي. وهكذا انتهى النقاش بيننا بعد موافقته على ما طلبت، رغم أنه لا يبدو صفقة هامة لي.

لكنه كان صفقة هامة له. قال إنه قد اعتاد على تلقي معلومات حول تنفيذ الأعمال والمهام بشكل مستمر وإنه يخشى أن أخرج عن الجادة إذا ابتعدت عن إشرافه اليومي.

طلبت إليه أن يجرب ذلك مدة شهر واحد وتعهدت له أن أبذل كل ما أستطيع لأقدم النتائج الممتازة. ونجحنا في ذلك. لا يزال يتبع أسلوبه في الإدارة الصغرى مع بعض الزملاء، لكنه أعطاني المساحة التي أريد.

كما تلاحظ فقد ختمت كل من القصتين بنهاية سعيدة. ولكن ليس كل ما يطلب المرء ينتهي على هذا النحو، أو يسير سيراً سهلاً كما يشتهي. فقد تكون لدى رئيسك المباشر الرغبة بإجابة طلبك ورغم ذلك يعطيك الرد بالنفي. لماذا ؟ قد يكون لديه أسبابه لإرضاء رئيسه، أو ليكون أكثر أنصافاً نحو زملائك، أو بغية تحقيق الأهداف المرسومة له (أو أكثر منها). وفي غضون ذلك، يتصرف وفق ما تمليه عليه الأنظمة والقوانين. لذلك فكر جيداً، وحاول أن تعرف ما يجعله يوافق.

احتمالات «ماذا فيه من أجلي؟»

ضع نفسك في موضع رئيسك المباشر واسأل السؤال « ماذا يحمل هذا الطلب من اجلي لكي أوافق عليه ؟» قد تتضمن القائمة الأشياء التالية:

❖ سيكون هذا الموظف أكثر سعادة فينتج أكثر ولا يرحل عنا.

❖ قد يتيح هذا التغيير فرصاً جديدة لزملائه في الفريق. فمثلاً: يمكن لزميل له أن يستخدم مكتبه في حال غيابه، أو ربما يقوم شخص آخر بدوره ويقود الاجتماع.

❖ سأكون بنظر الآخرين منفتحاً ومبتكراً ومتعاوناً. معظم الناس يحبون العمل مع رئيس له هذه الصفات.

❖ إذا كان هذا الموظف لا يحتاج للإشراف المتواصل، أستطيع أن اتفرغ لأعمال اخرى.

❖ إذا كان مبتكراً وشديد الحماس لعمله فقد يخترع منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تفيد الشركة.

وإذا كنت غير قادر على التفكير بما هو مفيد لرئيسك (وفريقك ومؤسستك) خصص لنفسك الوقت الكافي للتحضير والإعداد قبل أن تطلب المساحة التي تريد. لذلك، إذا أردت شيئاً من المساحة جرّب ما يلي:

✓ اعرف ما تريد ولماذا تريده - كيف يفيدك أو يزيد من رضاك بعملك وإنتاجيتك.

✓ قم بعملك على النحو الأمثل. إن كنت متفوقاً في حسن الأداء، تجد المؤسسة ورئيسك المباشر راغبين فيك، لذلك فمن المرجح أن يأخذا طلبك بعين الاعتبار.

✓ اعرف ما هو الشيء المفيد لرئيسك وفريقك ومؤسستك. واسأل نفسك: «كيف يفيدهم هذا التغيير؟»، ثم عدد النتائج التي في صالحهم:

❖ - سوف أعمل لساعتين فوق ساعات عملي المعتادة حيث لن أضطر للتنقل بين البيت ومكان العمل.

❖ - سوف أكون أكثر إبداعاً وابتكاراً بعد حصولي على المزيد من الاستقلالية. وسوف ترون المزيد من الأفكار الجديدة التي سأقدمها قد تصل حتى ٥٠٪ أكثر من السابق.

❖ - سوف يزداد ولائي لكم وكذلك التزامي وعرفاني بالجميل لأنكم أبديتم الاحترام لي واستمعتم لطلبي ووافقتم عليه. (قد تكون هذه النتيجة صعبة القياس لكنها هامة جداً ويجب ذكرها).

وماذا عن صندوق باندورا

قد يكون طلبك الخاص بمزيد من المساحة ذا فائدة أيضاً لغيرك في المؤسسة. تذكر أول من نادى وطالب بساعات عمل تتميز بالمرونة أو اقتسام العمل أو إجازة أمومة. هؤلاء الأشخاص هم الذين مهدوا للتحسينات التي تستمتع أنت بها الآن في موقع العمل.

لكن رئيسك المباشر قد تراوده بعض المخاوف جرّاء فتح «صندوق باندورا». اقرأ القصة التالية:

> **أجابني رئيسي بعد أن استمع لطلبي : إذا أذنت لك بالانصراف مبكراً في أيام الجمع لكي تحضر مباريات كرة القدم التي يشارك فيها ولدك، فإن زملاءك أيضاً سوف يريدون الشيء عينه لأنفسهم. وماذا بعد ذلك ؟، إنه سؤال جيد. قلت له سأعمل ما بوسعي لأنجز أعمالي قبل مغادرتي**

بعد ظهر يوم الجمعة، حتى لو اضطررت للعمل حتى وقت متأخر في الأيام الأولى من الأسبوع. ووافقت أيضاً على تقديم العون لكل واحد من زملائي. أقدم المساعدة لكل واحد منهم إذا ساعدني. وهكذا، وجدنا الحل معاً كفريق واحد.

وتستطيع أن تخفف من مخاوف رئيسك إذا حاولت أن تفعل ما يلي:

✓ ضع قائمة تتضمن كل احتمال سلبي قد يخطر ببالك، ثم جرب بضعة حلول ممكنة لكل منها. وكن على أهبة الاستعداد لمناقشة أفكارك ومحاولة إقناعه بها.

✓ ضع نفسك في موضع زملائك وحاول أن تعرف ما يثير تذمرهم وشكواهم. (طبعاً قد يصفقون لك.)

✓ تعاون مع زملائك (ومع رئيسك) لإيجاد الحلول أو لإيجاد مخرج من أزمة.

✓ اعرض المساعدة على زملائك في دعم مطالبهم في العمل. فيدعمونك.

إن سبب قلق رئيسك يعود لرغبته في تحقيق العدالة بين الجميع. ساعده في ذلك من خلال البحث عن سبل تجعله يحقق لك طلبك وفي الوقت نفسه لا يظلم زملاءك. فكر جيداً وقدم الحلول المبتكرة التي يفيد منها كل زملائك في الفريق. وبذلك لن يكون حصولك على المساحة التي تريد بعيد المنال.

هل أنت راغب بالمساحة حقاً؟

السؤال الذي يطرح نفسه : « هل توفر لك مؤسستك شيئاً من المساحة الداخلية والخارجية التي تريد ؟» وعلى سبيل المثال، هل لديك

الحرية لتفعل ما يلي:

❖ هل أنت حر في إبداع التصميم أو القيام بعملك بطريقتك الفريدة الخاصة ؟

❖ هل لديك الحرية لتكوين العلاقات والاتصالات والبحث عمن يعلمك ويدربك ؟

❖ هل أنت حر في التشكيك ببعض الأنظمة (حتى تلك القواعد التي وضعها رئيسك) ودون تداعيات ؟

❖ هل أنت حر في البحث عن علم ينفع في نموك ؟

❖ هل لديك الحرية للسعي في سبيل عمل أكثر إثارة لحماسك وتحديك في المؤسسة؟

❖ هل أنت حر في اقتراح ساعات عمل تتميز بالمرونة أو للعمل على الكمبيوتر عن بعد ؟

❖ هل تملك الحرية في ارتداء ما يحلو لك من الملابس بين وقت وآخر؟

❖ هل أنت حر في تزيين جدران حجرتك بصور لأسرتك أو رحلاتك ؟

وأخيراً، هل تستمتع بهذه الحريات ؟ هل قلت لأحد شكراً لك ؟ من المؤكد أنك ستشعر بسعادة أكبر بعملك إذا فعلت المزيد من الأشياء التي منحت لك المساحة الكافية لتفعلها.

☆ ☆ ☆

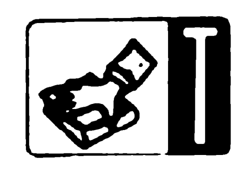
تشير كل الاحتمالات إلى أن أحداً لن يأتي ليقدم لك المزيد من المساحة.

عليك أن تطالب بها. وقد تكون النتائج لصالح حريتك.



شوهدت في متجر لبيع القمصان في مدينة غريت فولز بولاية مونتانا

الفصل العشرون



الحقيقة مؤلمة... هل هي حقاً كذلك ؟

لماذا يبدو الحصول على معلومات دقيقة في أماكن العمل شيئاً مؤلماً مثل الذهاب إلى طبيب الأسنان ؟ نجتنبه في بعض الأحيان، ونتظاهر بأن الأمور كلها سليمة، ولا نحاول إجراء فحوص وقائية. لكن النتيجة قد تكون مؤلمة... هل أصبت مرة بنخر في جذر الضرس ؟ نحن نعرف العشرات من الذين أخفقوا في تحقيق النجاح الذي حسبوه ممكناً. والسبب في ذلك أنهم لم يعرفوا رأي الناس فيهم.

فالمرء بحاجة دوماً للحصول على معلومات راجعة صادقة وعلى فترات منتظمة من رئيسه وزملائه وزبائنه وأصدقائه. وهو بحاجة أيضاً لكلام صريح منهم حول مواطن قوته ومواطن ضعفه. فهذا الحديث الصادق على قدر كبير من الأهمية في تطور المرء ونجاحه ورضاه بعمله.

ومع ذلك يشكو العديد من الناس بأنهم لا يتلقون المعلومات الكافية. يقولون: « ليس لدينا مراجعات رسمية». أو «أكاد لا أحصل على مدخلات كافية، وعندما أحصل عليها، لا تكون محددة». فينتظرون المعلومات ويتوقعون الصدق. لا تنتظر رئيسك أو الآخرين ليخبروك الحقيقة. ابحث عنها.

شكراً للهدية (في المرة القادمة إهدني شيئاً أحتاجه)

هل تعد قول الحقيقة هدية ؟ إن كنت تنظر إليه من هذا المنظار فلن تجد صعوبة في قبول الهدية... وإعطائها.

أثناء اجتماع عقد لمراجعة أداء الموظفين اقترح عليّ رئيسي المباشر أن أنتسب إلى معهد تدريب إداري في القريب العاجل. سألته عن السبب. فأجاب إن بعض الناس يأخذون عليّ «عدم التعاون مع الآخرين، وأن زملائي يرونني متغطرساً لا أبالي بأفكارهم وما لديهم من آراء». أعترف أنيّ صدمت.

فذهبت إلى واحدة من تلك المدارس التي تنظم دورات يمكن أن نصفها بعبارة يقولون فيها «سوف نصلح لك أمورك في عشرة أيام». كنت منغلقاً على نفسي في البداية، لكن هذه العملية تضمنت الحصول على معلومات راجعة من زملائي ومن رئيسي ومن مرؤوسي، ومن الزبائن أيضاً. تجمع المعلومات دون أن يعرف مصدرها، لذلك كان الناس يشعرون بملء الحرية ليقولوا الحقيقة دون خوف من أحد. تسمى هذه العملية «معلومات راجعة ٣٦٠ درجة»، وما أعظم قيمتها! (وكم هي مؤلمة أيضاً!).

تغيرت سلوكياتي مباشرة وذلك اعتماداً على المعلومات الراجعة. ومازلت أعمل على تغيير بعض عاداتي التي ليس من السهل تغييرها. من أهم الدروس التي تعلمتها أن أكشف الستائر لأنني أريد أن أعرف كيف يراني الناس وعندئذ أعرف ماذا ومتى وكيف وما إذا كنت بحاجة لأن أغير شيئاً من سلوكياتي.

لذا، عندما يقول لك أحدهم «هل أستطيع أن أقدم لك نصيحة؟» قل له أجل وشكراً. ثم فتش عن الهدية في هذه النصيحة.

إنها سلسلة عمليات، وليست حادثة منفردة

إذا كنت جاهزاً لتسمع رأي الآخرين فيك، اتبع الخطوات التالية:

❖ ماذا ؟ ما هي الأشياء التي تريد معرفة رأي الآخرين فيها ؟ هل هي مهارة معينة ؟ أم سلوكياتك ؟ أو سمعتك ؟.

❖ من؟ ينبغي أن تعرف من يستطيع أن يعطيك الرأي الصادق والهام، والمتوازن.

❖ أين ومتى؟ حدد موعداً للقاء يعقد لهذا الغرض تحديداً، واختر المكان المناسب (بالتأكيد ليس في أحد الممرات داخل المؤسسة)، وخصص له الوقت الكافي، ثم ادع من تريد سماع رأيه وأخبره ماذا تريد.

❖ كيف؟ هيء نفسك وتدرب، لطلب المعلومة، ثم اذهب للقاء. وفي هذا اللقاء اجعل أسئلتك تدور حول « ما الشيء الذي ينبغي أن أكثر من فعله، أو أقلل من فعله، أو أواصل فعله لأكون أكثر فاعلية؟».

وفيما بعد قدم الشكر لمن نصحك وأعطاك الرأي الصادق شخصياً أو عبر رسالة قصيرة تبعثها له بالبريد العادي أو الإلكتروني. ولكن ما هي الطريقة المثلى للتعبير عن شكرك له ؟ إن أفضل طريقة هي أن تفعل وتتصرف وفقاً للرأي الذي سمعته منه. لتكن هذه النصيحة بمثابة شرارة تذكي فيك الرغبة في التغيير الذي تريده. ولا تنس أن تسأل الآخرين رأيهم فيما إذا لاحظوا تغيراً فيك وفي سمعتك.).

فالتطوير عملية لها مراحلها وليس حدثاً منفرداً. والمرء يسعى طوال حياته لسماع رأي الآخرين (أو على الأقل إلى أن يصل مرحلة الكمال).

ومن خلال مسيرتك في تجربة سلوكيات جديدة واختبار ما تعلمته تجد نفسك بحاجة لتستعين بأشخاص لديهم الاستعداد ليقولوا لك الحقيقة المرة تلو المرة. وقد يكون ذلك على النحو التالي:

- أنت تجرب سلوكاً جديداً في أحد الاجتماعات.
- صاحب الرأي يدوّن ملاحظاته عندما تشارك في الاجتماع وتبدي سلوكاً جديداً.
- تحصل على رأيه الصادق بعد الاجتماع مباشرة.
- في الاجتماع الثاني تجرب أسلوباً معدلاً في السلوك.
- ويدوّن صاحب الرأي ملاحظاته... وهكذا دواليك.

كيف أغدو في حال أفضل ؟

ربما يشعر رئيسك بشيء من التردد في قول الحقيقة لك خشية الإساءة إليك، أو ربما خوفاً من أن تغضب فترحل عن المؤسسة. لذلك فهو يكتفي بالقول: إن أداءك جيد ويشكرك على جهودك في هذا العام، وإلى اللقاء في الاجتماع القادم لتقييم الأداء.

قد تظن هذا القول ممتازاً، وأنك وصلت إلى ما تصبو إليه، وأنك لست بحاجة للمزيد من العلم والمعرفة. لكنك في قرارة نفسك تعرف الأفضل. إن كنت ممن يحسنون الأداء ويحرصون على التفوق، فلا بد أنك تريد أن تعرف السبيل إلى التفوق. ولكي تحصل على هذه المعرفة من رئيسك اسأله أسئلة محددة مثل:

❖ إذا كنت أصبو للارتقاء في منصبي في هذه المؤسسة، ما المهارة التي يجب ان أنميها ؟

❖ ما هو الشيء الذي يتوجب عليّ الإقلال من فعله لكي أزيد من فاعليتي في عملي ؟

❖ إذا كنت أعمل على الدرجة «١٠» من مقياس أداء متدرج من (١) إلى (١٠) حيث الدرجة «١٠» هي الأفضل. ما الشيء الذي يجب أن أفعله بطريقة مختلفة؟

وتصور ماذا تستطيع أن تفعل بعد أن تحصل على إجابات رئيسك!.

الإدراك الحسي هو الواقع

إنهم جميعاً على خطأ، فأنا لست من هذا النوع!

- ملاحظة عامة قالها معظم متلقي معلومات راجعة ٣٦٠ درجة

ما السبب في كل هذا الهمس من حولك ؟ اختبر نفسك أولاً. هل يرى الآخرون فيك:

❖ إنساناً ذكياً مجداً مخلصاً في عملك ؟ (نعم /لا)

❖ مبدعاً متفوقاً ؟ (نعم /لا)

❖ من يبعث الحياة في الجماعة ؟ (نعم /لا)

❖ من يكثر من التهديد والتخويف، ويصعب التعامل معه؟ (نعم /لا)

هل وصلتك الفكرة، وعرفت ما هو المطلوب.

والآن حاور أحد أصدقائك في العمل، أو شخصاً يخبرك بالحقيقة. وانظر فيما إذا كان ثمة تطابق بين رؤيتك ورؤية هذا المحاور لك. وبعد أن تعرف راي الآخرين فيك، يمكنك أن تختار واحدة من الاستجابات التالية:

❖ **التغيير.** استبدل السلوك غير المجدي بسلوك آخر قد يفيدك.

❖ **تحسين الإدراك والرؤية.** فمثلاً لو رأى الآخرون فيك شخصاً غير مهتم، وأنت تعرف أن هذا غير صحيح، دعهم يرون فيك الجانب الصحيح وأنك حقاً تهتم. ومع مرور الزمن تتبدل هذه الرؤية. (واحرص على سؤال الآخرين إن لاحظوا تغييراً فيك).

❖ **عدم فعل شيء.** لكنك الآن تعرف راي المحاور، على الأقل.

وعليك أن تدرك شيئاً على جانب كبير من الأهمية الا وهو أنك تعرف حقيقة نفسك اكثر مما يعرفها الآخرون. تعرف ماذا بداخل قلبك، وتعرف نواياك ، وقيمك، وتعرف أيضاً ما إذا كانت رؤية الآخر لك تستند إلى قناعة معينة. لذلك خذ من المعطيات التي تفيدك لما فيه خير لك ولنموك. واحرص على أن تبحث عن الحقيقة والصدق فيما تسمعه من آراء الآخرين فيك.

قيل لي إنني أسرف كثيراً في كلامي، ولا أترك فرصة لأحد يتكلم عندما تجتمع مجموعة الأصدقاء. هل ثمة مبالغة في

قولهم؟! ومع ذلك أخذت أراقب نفسي، ولاحظت أنني تحدثت أكثر مما تحدث الآخرون حين ذهبنا معاً لتناول طعام الغداء خارجاً، بل تحدثت أكثر قليلاً فقط.

من الطبيعي أن يتخذ المرء موقفاً دفاعياً عندما يسمع رأياً لا يعجبه من الآخرين. وهذا ما يفعله الجميع تقريباً. وفي بعض الأحيان يشعر المرء بضرورة الدفاع عن نفسه وتوضيح ما يعرف أنه الصحيح. ولكن كيف بك لو وجدت في الرأي تحاملاً، ومبالغة وبهتاناً؟ على أية حال انظر جيداً فيه، فلعلّك تجد شيئاً من الحقيقة. ثم اسأل نفسك: « ماذا يحدث لو أنني عملت وفق ما قيل وغيرت تلك الصفة التي فيّ، ولو قليلاً ؟

إن سمعت شخصاً واحداً يقول إنك حصان، لا تهتم.

وإن سمعت هذا القول نفسه من شخصين، ابدأ بالتفكير به.

وإن سمعته من ثلاثة أشخاص، اشترِ لنفسك سرجاً.

أنت أيضاً قل الحقيقة

ماذا لو طلب إليك زميل لك، أو موظف لديك، أو رئيسك المباشر أن تعطي رأيك فيه بصدق؟

حاول أن تعرف أولاً ما وراء طلبهم هذا، وتحقق إذا كانوا يريدون المديح والثناء أم تصحيح الخطأ. إذا كان الأمر كذلك، خذ الأمر على أنه هدية وقدمها.

وقد يرغب رئيسك أحياناً بسماع رأيك فيه. هل قلت له...

- إنه يحسن الإدارة ؟

❖ يقدم لك الرأي الصائب العميق ؟

❖ إن التدريب الذي تلقيته منه عظيم القيمة ؟

☆ ☆ ☆

إن كنت قد تعلمت رياضة جديدة، أو تلقيت دروساً في الموسيقى

أو الرقص فأنت تذكر الرأي المتوازن (مديحاً وتصحيحاً)

الذي يقدمه لك المدرب.

أردت الرأي الصادق النزيه، وقبلت به لأنه يهمك في نجاحك.

أنت بحاجة لتعرف الحقيقة لتتيقن من موقعك وكيف تنجح. أطلبها

وعدها هدية تأتيك. واستعن بها.



شوهدت في سوق كوينسي ماركت بمدينة بوسطن بولاية ماساتشوستس

الفصل الحادي والعشرون



الفهم: هل تصغي جيداً؟

معظم الناس يبحثون عن سبب يدفعهم لتحسين مهارة الاستماع لديهم، والحقيقة. لتحسين وتطوير كل المهارات. وإليك السبب: تستطيع أن تحصل على ما تريد من عملك، بل وأكثر مما تريد، إذا حسنت مهارتك في الاستماع (سواء أثناء الاجتماعات ، أو حيت تناول طعام الغداء، أم حين تلتقي بأحد الزملاء أمام براد الماء في الردهة)، وعززت فهمك لما يلي:

❖ الطريقة التي بها يتم تنفيذ العمل فعلاً. ومن هم القادة غير الرسميين في المؤسسة وما هي الأنظمة والقواعد غير الرسمية والممارسات المقبولة.

❖ التحديات التي تواجهها المؤسسة. هل تسير المؤسسة في طريق النمو أم تسير نحو تقليص الحجم؟ هل تتعرض لضغوط من وول ستريت في كل ربع سنة؟

❖ هل هناك تغيرات سوف تحصل؟ هل ثمة توجه جديد في الشركة؟ خط إنتاج جديد، مثلاً، أو قدوم زبون هام جداً ؟.

❖ التحديات التي يواجهها رئيسك المباشر. هل هو بحاجة للمزيد من الموظفين الكبار؟ أو يعاني نقصاً في الميزانية؟ أم يتعرض لضغوط من فوق؟ يبدو القليل جداً من الموظفين يسألون ويحاولون تفهم ما يحصل مع الرئيس المباشر.

عندما تعرف الإجابات لهذه الأسئلة، وغيرها، يصبح بمقدورك أن تقدم دعماً أفضل لرؤسائك وبالتالي تكبر قيمتك في المؤسسة. وعندما يراك الآخرون من هذا المنظار، يساعدونك للحصول على ما تريد من عملك.

لم أصدق أنني قد ارتقيت لهذا الدور الجديد. فأنا لا أصلح لدور ذاك القائد المنصرف المعروف بما لديه من شخصية جماهيرية كارزمية ونفس انبساطية. بل إنني النقيض لهذه الشخصية. لكن رئيسي المباشر قال إنني واحد من المديرين الجديرين بالثقة والاحترام في هذا المصنع. قال إن زملائي وموظفيَ يرون فيَ الشخص الذي يضعون فيه ثقتهم، يعرضون عليَ أفكارهم وينقلون إليَ الأخبار حتى لو كانت سيئة فيما إذا حصل خطأ ما. أعرف أنني امرؤ يحسن الاستماع، لكن لم يخطر ببالي أن هذه المهارة سوف تساعدني في الترقية إلى المنصب الذي أسند إليَ.

هل سبق واتهمك أحدهم بأنك مستمع غير ممتاز؟ إن سمعت هذا الاتهام، هل سألت عن السبب؟ بماذا تفكر حين ينبغي لك أن تستمع؟ هل تقول في نفسك...

❖ أعرف أين هي الخطوط. بل إنني متقدم عليها خمس خطوات.

❖ لدي ما يشغلني عن ذلك. أوراق مكدسة على مكتبي.

❖ لقد بدأ يغضب، سوف أخرج.

❖ كيف ينبغي أن تكون إجابتي لذلك ؟ كيف أحمي موقعي ؟

❖ إنها تسبب الضجر. أتساءل ماذا سيكون لدينا على العشاء.

كم من هذه الأشياء ينطبق عليك ؟ (اعترف!)

ربما تظن أنه من حسن إدارة الوقت أن تشغل ذهنك بأشياء أخرى حين يتحدث إليك أحدهم. أو ربما تفكر كيف يكون ردك حين تكون جاهزاً للرد لحظة يتوقف الآخر عن الكلام.

أعترف. كنت أظن أنني أتقن فن «تعدد المهام» حين أرد على رسائل البريد الإلكتروني في الوقت الذي يتحدث إليّ أحدهم. والآن أدركت أنني بعملي هذا وجهت رسالة إلى محدثي تفيد «أنه ليس بالإنسان المهم». لكن هذه ليست الرسالة التي أردت إرسالها. والآن، أغلق البريد الإلكتروني، وأدفع بالأوراق جانباً، وأوجه اهتمامي كله للشخص الجالس أمامي.

لعلك تعتقد أن وقتك وأفكارك أثمن من وقت غيرك وأفكاره.

أو ربما نسيت كيف توجه اهتمامك لمحدثك وتصغي إليه. مهما كان السبب، فالنتيجة واحدة، وهي إن لم تستمع جيداً تفقد الكثير. يفوتك الكثير من المعلومات. وفوق ذلك كله تفقد العلاقة القائمة على الاحترام.

> **إذا أردت رأيك فسوف أطلب إليك أن تملأ الاستمارة.**
>
> – *قول مأثور*

يتحدث خبراء الإصغاء عن مستويين له:

❖ الإصغاء السطحي (وهو الاستماع الذي يخالطه شيء من عدم الإصغاء).

❖ الإصغاء العميق (الاهتمام القوي بالمحدّث وحب المعرفة والفضول الصادق، مما يؤدي إلى فهم جيد للمحدث).

والجدير بالذكر أن معظمنا لا يتقن فن الإصغاء العميق، ولا نعرف كيف نطور هذه المهارة.

اتبع الكلمة الوامضة

أنت مشغول، وربما لديك كمّ هائل من الأعمال. فكيف تصبح مستمعاً جيداً سريعاً ودونما مشقة؟ حاول استخدام الأسلوب المعروف باسم «اتبع الكلمة الوامضة»، وإليك الطريقة:

السيناريو: أنت تتناول طعام الغداء مع زميل لك اسمه براد Brad، يتحدث إليك، وأنت تعتزم أن تكون مصغياً جيداً ولديك الفضول للاستزادة من المعرفة. يقول براد «هذا المشروع بمثابة كابوس لي، لا أطيق انتظار نهايته».

١- حدد الكلمة الوامضة في قوله هذا (أي الكلمة التي تفوق سواها في الأهمية).

«هذا المشروع بمثابة كابوس لي، لا أطيق انتظار نهايته»

تستطيع أن تسأل عن واحدة من الكلمات الثلاث: المشروع، الكابوس، نهايته.

٢- تسأل سؤالاً عن أية كلمة من هذه الكلمات الثلاث: مثلاً:

« خبّرني المزيد عن العمل، لماذا تجده كابوساً ؟».

٣- استمع لجواب براد

« إنه كابوس بسبب الزبون»

٤- انتبه للكلمات الوامضة في جوابه واسأل عن واحدة منها.

« ولماذا يجعل الزبون عملك شاقاً عليك؟».

٥- انتبه لجواب براد

« إنه يتذمر من كل شيء. ثم يحدد لنا موعداً نهائياً مستحيلاً».

٦- حدد كلمة واحدة في رده واسأل عنها.

« هل لديه سيطرة كاملة على المواعيد النهائية؟» أو «خبرني شيئاً عن تذمره».

أترى ماذا نقصد ؟ إذا ركزت اهتمامك على كلمة واحدة وأردت معرفة المزيد عنها فسوف تحصل على معلومات هائلة. وإن اتبعت أسلوب الكلمة الوامضة لن تخطيء. وإذا اتبعت الكلمة «الخطأ» فسوف يفصح لك محدثك من خلال حديثه بالتفصيل عن مقصده الحقيقي.

واستعن بأسئلة تبدأ بالكلمات: كيف ولماذا واين ومتى وخبرني. ومن خلال اتّباعك لأسلوب الكلمة الوامضة تغوص في أعماق قصة أو مشكلة براد Brad. سوف يشعر محدثك أنه وجد من يصغي له، وسوف يعتقد أنك تهتم لسماعه وربما تساعده.

ولاحظ أيضاً أنك لا تستطيع أن تتبع أسلوب الكلمة الوامضة إذا كنت سطحي الإصغاء، أي تستمع وفي الوقت نفسه يغيب عنك الإصغاء.

(جـرب هذا الأسلوب في المنـزل وسـوف تلاحظ زوجـتك وأطفـالك وأصدقاؤك أنك أصبحت تتقن فن الإصغاء).

مع أن اللسان خفيف الوزن، إلا أن أحداً لا يستطيع إمساكه.

- *قول مأثور*

الإصـغـاء يقـودك إلى فـهم أفـضل للبـيـئـة المحـيطة بك - المؤسـسـة، الأشخاص، التحديات، الأهداف،وهذا الفهم مفتاحك إلى....

❖ إقامـة عـلاقـات أفضل وإلى حصـولك على ولاء والتـزام أقـوى من لدن زملائك وزبائنك ومرؤوسيك.

❖ حـصـولك على المزيد من الأفكار والمعلومـات (التـي ترغـب من الأخرين بإيصالها إليك)

❖ عـلاقة مع رئيسك المباشر الذي سوف يساعدك في نيل ما تريد من عملك حقاً.

☆ ☆ ☆

الإصغاء يغلب الكلام. ولعله من البديهي أن تعرف أن المستمع الجيد (وليس المتكلم الجيد) هو الذي يحصل على ما يريد من عمله. والشاهد على ذلك برهان حاسم. المؤسسات حالياً توظف الأفراد ذوي عامل الذكاء العالي وتطورهم فيرتقون في وظائفهم، ولا تكتفي بهؤلاء فقط. بل تريد أيضاً من لديهم ذكاء انفعالي والخصائص الأساسية لهذا الذكاء الانفعالي

القدرة على الاستماع والإصغاء والتقمص وفهم الآخرين حق الفهم. لذلك استمع جيداً، واستمع أكثر.



شوهدت في طائرة متوجهة إلى شرق الولايات المتحدة

الفصل الثاني والعشرون



القيم: أيها أكثر أهمية؟

خلال العقدين المنصرمين توجهنا بأسئلتنا حول القيم التي يعتز بها المرء والأشياء التي يثمنها عالياً إلى أفراد من مختلف الأعمار ومختلف الخلفيات الاجتماعية ومن مهن متعددة وفي صناعات متنوعة. وإليكم فيما يلي بعض النماذج للإجابات التي وردتنا:

- منهم من قال: «أعتز بالزملاء الذين أعمل معهم، ولا أستطيع أن اتصور يوماً لا أراهم فيه».
- ومنهم من قال: «أثمّن عالياً العمل الرائع المفعم بالتحديات الذي اقوم به، فهو يوسع آفاق فكري، وانا أحبه كثيراً».
- وقال آخرون: «أثمّن الفرصة المتاحة لتعلم أشياء جديدة، فهذا مهم جداً لي».
- وذكر البعض أنهم يعتزون برئيسهم المباشر الذي يمنحهم الحرية لتنفيذ المهام المسندة إليهم بالطريقة التي يفضلونها.

وغني عن القول إن القيم تشكل المصفاة التي تنقي قراراتك، فهي التي تحدد لك ما المهم عندك.

وهي إلى جانب ذلك تمثل الحد الأدنى لمطالبك الشخصية. فالقيم، إذن، على جانب كبير من الأهمية لأنه بناء عليها يقرر الكثيرون البقاء

في أعمالهم أو الرحيل عنها. وعندما تتطابق القيم التي تعتز بها مع عملك ومكان عملك تشعر بالراحة والانسجام، وبأسعد حال، وتحس أن لعملك معنى مفيداً وغاية جيدة وأهمية كبرى.

والعكس صحيح. إن لم تجد تطابقاً بين قيمك وعملك أو مكان عملك تشعر وكأن ثمة حلقة مفقودة. وفي أغلب الأحوال لا تجد تعويضاً عن هذا المفقود بالمال أوالمكانة. قد يقرر بعض الناس البقاء في أعمالهم رغم إحساسهم بهذه الحلقة المفقودة لكنهم يدفعون الثمن ذهنياً ومعنوياً وأحياناً جسدياً.

القيم هي الراتب المعنوي الذي يقبضه المرء في عمله، وبعض الناس لا يتقاضون أجراً على ذلك إطلاقاً.

- هوارد فيغلر، استشاري أعمال

إذا أدركت ما المقصود من كلمات هوارد هذه، خذ وقتك للتفكير بهذا «الراتب المعنوي» وبالطريقة التي بها تحصل عليه. ولا تنتظر رئيسك المباشر ليلاحظ شعورك بعدم السعادة. ولا تنتظر تغييراً يحصل في المؤسسة. اعرف جيداً ما هو الشيء غير المقبول. وابحث عن طريقة تحقق فيها انسجاماً أفضل بين قيمك وزملائك ومكان عملك، وعملك ذاته.

حدد القيم التي تعتز بها

هل تعلم أنك تقضي في عملك ما لا يقل عن ألفي ساعة في العام؟ وهذا يعني أن الوقت الذي تقضيه في العمل أكبر كثيراً من أي وقت آخر، بما فيه وقت النوم. وبالتالي فإنه من الأجدر بك ان تقضي هذا الوقت بفعل الأشياء التي تهتم بها، أو بفعل شيء ينسجم مع قيمك.

ولكي تعرف هذه القيم وتوضحها اطلب إلى صديق لك أن يحاورك، مستفيداً من الأسئلة التالية، عندئذ تسمع كلماتك ذاتها. وعندما تجيب عن كل سؤال على حدة اطلب من صديقك هذا أن يسألك «لماذا»؟

- ما الذي سوف تفتقده أكثر من سواه إذا تركت عملك أو شركتك هذه ؟
- ما الذي جعل «العمل المفضل لديك» هو عملك المفضل؟
- متى أحسست أنك فعلاً كثير الحماس والنشاط؟
- ما هي القيمة التي لا تقبل المساومة عليها مهما كانت العواقب؟

وسوف تعرف الكثير عن قيمك من هذه الإجابات (ومن وجود مستمع جيد في الطرف الآخر).

تركت عملي في شركة كبرى متخصصة بالمنافع الصحية لألتحق بشركة تامين لأني وجدت ان مستوى الاستقلالية فيها يعجبني، حيث سأكون مسؤولة عن نجاحي الخاص وأتعامل مع الحسابات وفق ما أبدع فيها. لكنني وفي غضون

اشهر معدودة شعرت بالبؤس، ولم أدرِ سببه. وذات يوم وبينما كنت أتناول الغداء مع إحدى زميلاتي السابقات، بثثت لها همي، قالت إنها لم تجد في ذلك مفاجأة لها. واضافت « لقد قضيتِ وقتك كله هنا تتفاعلين مع زملائك، حتى لو لم يكن ثمة داع لهذا التفاعل. فأنت إنسانة تحب الناس وخصوصاً في أماكن العمل». لقد كانت محقة في قولها. خلت نفسي أحب الاستقلالية في العمل. وهذا صحيح، ولكن ليس على حساب علاقات العمل.

والآن قارن بين أجوبتك للأسئلة المذكورة أعلاه والجدول الخاص بالقيم الآتي أدناه. ما هي القيم التي ترغب المزيد منها ؟ ولا تنس أن القيم تتغير أحياناً، وبخاصة من حيث أهميتها. ففي نطاق العمل مثلاً، قد تكون «الفرصة للتقدم» ذات قيمة كبرى في مرحلة معينة من حياتك المهنية، وقد تتبدل لتحل محلها من حيث القيمة «الفرصة للإبداع الشخصي» أو، قد تشعر أنك تحب عملك الحالي كثيراً، وأن التحرك منه نحو الأعلى، وبعيداً عنه، يأتي في المرتبة الثانية في الأهمية.

ضع إشارة لسبع قيم تجدها كثيرة الأهمية لك، ثم ضع إشارة في حقل «أريد المزيد» إزاء القيمة التي تجد أنها لا تتحقق حالياً بدرجة عليا في مجال عملك.

ماذا تعلمت من هذا الجدول؟ هل هناك انسجام بين قيمك وعملك؟ على سبيل المثال، ربما تعتز بقيمة اتخاذك لقراراتك، وربما تعمل في مؤسسة (أو تعمل لدى رئيس) تتضمن القيم فيها الهيكلية والتراتبية

والأنظمة والقوانين. فإذا حدث تعارض بين قيمك وقيم المؤسسة، عليك أن تبحث عن مصدره. فهل السبب في هذا التعارض كامن في العمل الذي تقوم به؟ أم عند رئيسك؟ أم في فريقك أو المؤسسة التي تعمل فيها؟ لذلك قبل أن تفكر في الحصول على ما تريد، قيّم المسألة كلها لتعرف السبب.

القيمة التي أعتز بها	أهمية عليا	أريد المزيد	القيمة التي أعتز بها	أهمية عليا	أريد المزيد
التقدم والارتقاء			المهابة والمكانة		
السلطة			التقدير والاحترام		
الاستقلالية في العمل			المسؤولية		
التحدي			الروتين		
الترابط مع الزملاء			المسؤولية الاجتماعية		
الإبداع			الاستقرار		
مكافأة اقتصادية			الهيكلية		
المرح والسرور			التنوع في المهام		
القيادة العظيمة			العمل الفريقي		
مساعدة الآخرين			الكفاءة التقنية		
مكان عمل يتصف بالنزاهة			السفر		
التحفيز الفكري			التوازن بين العمل والحياة الخاصة		
التعلم			أضف واحدة		

حدد القيم التي يعتزون بها

ما القيم التي يعتز بها رئيسك وفريقك ومؤسستك؟ كيف عرفت؟ لكي تعرف هذه القيم بكل وضوح يتعين عليك أن تبدأ رحلة استكشاف.

لكي تعرف القيم عند رئيسك، اتبع ما يلي:

✔ راقب تصرفاته عن كثب، فالأفعال أكثر قوة من الأقوال.

«قال إنه يثمّن عالياً التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ومع ذلك فهو يعمل حتى وقت متأخر كل مساء، ويأتي إلى العمل في عطلة نهاية الأسبوع».

✔ لاحظ متى وماذا يمتدح ويكافيء (أنت والآخرون).

«قال إنه يقدر جهودي في مجيئي إلى العمل دونما تأخير، ولاحظت أنه يذكر أهمية الالتزام بمواعيد الدوام في اجتماعاته مع هيئة الموظفين».

✔ اطلب العون منه في رحلتك الاستكشافية، وأره جدول القيم آنف الذكر وتحدث معه عن نقاط الخلاف ونقاط الالتقاء بين قيمك وقيمه. (ليس ضرورياً أن تطلب إليه الإجابة عن القيم في هذا الجدول، فالنقاش يكفي). ووضح له أنك تسعى لتحسين مستوى رضاك في عملك الحالي.

ولكي تعرف القيم عند فريقك، اتبع الخطوات التالية:

✔ اقترح على فريقك أن يتحدثوا عن القيم التي يفضلونها، واسأل أسئلة مثل:

❖ ما هي قيمنا كفريق واحد؟ وما أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين هذه القيم وقيمنا كأفراد؟

❖ كيف تستطيع التباينات فيما بيننا أن تحسّن إنتاجية الفريق؟ وكيف يمكن لهذه التباينات أن تعوق الإنتاج؟

❖ ما الذي يمكن أن نتعلمه، وماذا نكسب، من أولئك الذين تختلف قيمهم عن قيمنا؟

✔ انتبه للسلوكيات والمواقف والأنشطة التي يدعمها زملاؤك في الفريق.

✔ وانتبه أيضاً لتلك الأنشطة والسلوكيات والمواقف التي لا يشجعونها.

ولكي تعرف القيم عند المؤسسة، اتبع ما يلي:

✔ حاول أن تتعرف على الخصائص الثقافية الحقيقية التي لا يتحدث عنها أحد. نحن نعلم بوجود أناس يفخرون بثقافة نقيضة للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وبوجود من يقدرون عالياً ثقافة الإبداع، وآخرين يشجعون المرح والضحك ويعدونه قيمة مؤسساتية هامة.

✔ اقرأ الكتيبات التي تتحدث عن السياسة والإجراءات ، ونقب فيها عن عبارات مثل «نحن نكافيء حسن الأداء» أو «الموظفون في المقام الأول». هل تتطابق هذه العبارات مع خبرتك في المؤسسة؟

✔ راقب أفضليات وسلوكيات كبار القادة وغيرهم من ذوي النفوذ. من الذي يكافأ؟ وماذا يستوجب المكافأة؟ هل تنسجم هذه السلوكيات مع لوحة القيم المعلقة على أحد جدران المؤسسة؟

✔ تحدث مع بعض الأشخاص في المؤسسة من الذين يعرفون كيف تبدلت القيم مع مرور الزمن. وحاول أن تعرف أسباب هذا التبدل.

وفي رحلة استكشافك هذه لقيم الآخرين لاحظ ليس فقط أوجه الاختلاف، بل وأيضاً أوجه الشبه.

فالتباينات التي تلمسها قد تكون أصغر كثيراً مما تظن. وربما تكون بعض التباينات الظاهرة مجرد اختلاف في الأسلوب.

والآن ضع النتائج كلها معاً

بعد أن تتعرف إلى قيمك وتتأكد من القيم عند الآخرين حاول أن تجد طريقة للمواءمة بينها. فمثلاً، إذا كان «المرح في العمل» قيمة هامة عندك، وأنت تعمل في «منطقة ممنوع الضحك فيها» ابحث عن طريقة لإدخال المرح إلى مكان عملك. تحدث إلى مديرك واطلب العون منه (بفرض أنه ليس من أولئك الذين يمنعون الضحك). فالمدير الجيد يريد موظفيه أن يحبوا عملهم ويرضوا به. ويعرف أن هذا الأمر يعني مواءمة العمل ومكان العمل مع قيم الموظف.

غيرنا طريقة عملنا واعتمدنا منهج «مركز الربح»، وهذا ما أثار مديري الحسابات ضد بعضهم بعضاً. وكانت الإدارة العليا مفعمة بالحماس لهذا التغيير. قدموا التدريب والقوا المحاضرات التمهيدية. لكنني لم أتقبل هذا النهج. فأنا أحب العمل الفريقي وأمقت المنافسة. وشعرت أنني لا أملك إلا أن أختار تجديد استعمال خلاصة عملي. وبالمصادفة وجدت أن مديري حسابات آخرين كثر مستعدون للمعارضة للسبب نفسه. لا أحد في مجموعتنا يحب العمل في جو كثير التنافس.

ذهبنا جميعاً إلى رئيسنا المباشر وأبلغناه مشاعرنا. كان متعاوناً وقال ليس الموضوع أن المؤسسة تردي الجو التنافسي حين لا يريد ذلك الموظفون. بل إن المؤسسة تفخر بالربح وهي تظن أن هذا الأسلوب هو السبيل إلى ذلك الربح. وخرجنا إثر ذلك بخطة لمراكز ربح جماعية حيث العمل الفريقي وليس العمل التنافسي هو الذي يوصلنا إلى ذاك الهدف. وكانت هذه الطريقة مفيدة لنا جداً وسرت الإدارة العليا كثيراً بالنتائج التي حققناها.

وإذا قال رئيسك: « لست أدري كيف أساعدك». اطلب منه أن يشاركك في التفكير والبحث والتمحيص عن الاحتمالات. ففي كثير من الأحيان يصبح المستحيل ممكناً إذا توسع البحث عن الحلول. وإن رأيت أن التوافق لا يسير نحو الأحسن تستطيع أن تبحث في مكان آخر داخل مؤسستك. فالملاحظ أن الثقافة والعرف والقيم قد تتغير كثيراً بين مكان وآخر داخل المؤسسة الواحدة.

ليس كل شيء يمكن عدّه وإحصاؤه قابلاً للحساب، ولا كل شيء قابل للحساب يمكن عدّه وإحصاؤه.

- ألبرت أينشتاين

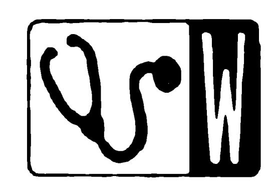
☆ ☆ ☆

كن يقظاً فيما يتعلق بقيمك ولاحظ كيف تتواءم (أو لا تتواءم) مع عملك ومكان عملك. ولا تنس أن القيم قد تتغير مع مرور الزمن، وكذلك قيم الآخرين قد تتغير أيضاً. ولا تهمل البحث عن الوسائل الكفيلة بضبط اتصالاتك بالقيم فهي سبيلك لضمان الرضا بهذا العمل الذي تقضي فيه ألفي ساعة من الزمن في العام الواحد (على الأقل).



شوهدت في محل لغسيل السيارات في مدينة بورتلاند بولاية أوريغون

الفصل الثالث والعشرون



الصحة: هل حان وقت زيارة الطبيب؟

أنت تعرف، وهم يعرفون. عندما تشعر بوعكة أو يكثر العمل بشكل غير معهود أو حين تحس بالإرهاق الشديد، لا يكون أداؤك على خير ما يرام. ولا تستمتع بعملك بقدر ما تريد. والمؤسف أن العمل بهذه الحالة، وبخاصة العمل الذي تحب، يبدو وكأنه قد غدا غوريللا تزن خمسمائة كيلوغرام تأتي لتزيح جانباً كل شيء.

أرهقت نفسي بالعمل كثيراً. أعمل سبعة أيام في الأسبوع وبمعدل أربع عشرة ساعة يومياً كي أنجز ما لدي ولا أؤجل منه شيئاً لليوم التالي. لم استطع أن أركز تفكيري على شيء آخر لأكثر من دقائق معدودة، وأحسست بعصارة تفكيري المبدع قد بدأت تنضب. أكثرت من شرب القهوة، وأهدرت بعض الوقت في خلوة لأصحو من نعاس يصيبني. كان بمقدوري أن أقضي هذه الهنيهات بصحبة كلبي أو في ركوب الدراجة للتريض. لازمني الصداع، والأرق حين أذهب للنوم. كان ذلك منذ بضع سنين خلت. لكنني بعد ذلك أدركت أنني وحدي المسؤول عن صحتي، لكن هذا لا يعني أن أهمل واجباتي في

عملي. وعزمت على ان أتأخر في عملي ليلاً بين وقت وآخر إن اضطررت لذلك، وأخصص وقتاً للتريض والحياة الاجتماعية وبعض النوم. أتعلمون ماذا استنتجت من ذلك؟ لقد وجدت أكثر إنتاجية في عملي إن اجتزأت شيئاً من الوقت بعيداً عن العمل.

هل حان وقت إجراء فحص طبي شامل؟ والسؤال يعني حرفياً زيارة الطبيب، لكنه مجازياً يعني أن تقوم أنت نفسك بإجراء هذا الفحص. اسأل نفسك، « من وماذا يسبب لك الإرهاق في العمل؟» ربما تكون أنت السبب. كيف تتدبر أمر وقتك؟ كيف تضع الحدود؟ هل تعلم متى تقول لا؟ هل لديك أولويات وتعرف ماهيتها ؟

ولكن، قد يكون السبب في هذا الإرهاق ناجماً عنهم. هل حصلت عملية دمج بين شركتك وشركة أخرى ؟ هل حصل تسريح في الموظفين؟. هل تزايد نمو الشركة فباتت ضعف (أو ثلاثة أضعاف) ما كانت عليه ؟ هل كلفت بمهام يحتاج إنجازها لثلاثة أفراد ؟.

وفي كثير من الأحيان قد يكون السبب في الإرهاق الاثنين معاً، أنت وهم. وعلى أية حال فالنتيجة واحدة مهما تعددت الأسباب. قرأنا مرة قولاً مأثوراً كتب على لوحة علّقت على إحدى جدران شركة من تلك الشركات الشهيرة في وادي السيليكون Silicon Valley، يقول: « توقف عن العمل لتناول الغداء فتصبح أنت الغداء». طبعاً، الرسالة واضحة رغم أنها تحمل شيئاً من القسوة. تظهر علائم الإرهاق على وجه المرهق. والموظفون الذين يكرسون وقتهم كله للعمل غالباً ما يضحون بصحتهم وسعادتهم في سبيل تلبية المواعيد والأهداف وأخلاقيات العمل وإرضاء الرئيس.

والغريب في الأمر أن هذه الجهود ترتد بمفعول سلبي على أصحابها حين يشعرون بالمعاناة، وحيث يتعرض العمل نفسه للمعاناة.

> من لا يجد وقتاً للراحة والاستجمام سوف يضطر عاجلاً أم آجلاً ليجد وقتاً للمرض.
>
> - جون واناميكر

فيما يلي بعض العلامات الدالة على الإرهاق في العمل:

❖ يشكو أفراد الأسرة من ندرة رؤيتك.

❖ الغبار يعلو أشياءك المفضلة (راكيت التنس، عصا الغولف، الروايات، آلة الساكسوفون، مقص الحديقة).

❖ إجازتك من العمل تصبح عطلة نهاية أسبوع ممتدة.

❖ تجلب أوراق العمل إلى المنزل، وتعمل في المساء وأيام الراحة.

❖ تصل إلى مكان العمل مبكراً وتغادره متأخراً.

❖ قلما تتناول الغداء مع أسرتك وأصدقائك.

❖ مطالب عملك جعلتك تتخلى عن هواياتك وحرمتك من الانتساب إلى نادٍ للياقة الصحية.

ومن المؤكد أن ثمة أشياء يمكن لرئيسك أو مؤسستك أن يفعلوها ليخففوا العبء عنك ويزيدوا من المستوى الصحي لديك. وعندما تعرف

مـا هي هذه الأشـيـاء طالب بهـا . وبعـدئذ، يعـود الأمـر إليك لتـعـتني بصحتك، وتحتفظ بطاقتك وتحقق التوازن بين عملك وحياتك الخاصة. وعندما تفعل ذلك تزداد رضاً وسروراً بعملك وتحقق النجاح فيه.

أحسن إدارة وقتك. (حسناً، كيف ؟)

إحدى الطرق لحسن إدارة الوقت كالتالي:

❖ الأسبوع يساوي ١٦٨ ساعة إذا خصصت ثماني ساعات للنوم في اليوم الواحد. كما ينصح الأطباء، يتبقى لديك ١١٢ ساعة.

❖ وإذا عملت خمسين ساعة في الأسبوع متضمنة زمن الذهاب إلى العمل والعودة منه، يتبقى لديك ٦٢ ساعة.

❖ وإذا عملت حتى وقت متأخر، أو جلبت عملك إلى المنزل، أو عملت في يومي الراحة الأسبوعية، فقد يتبقى لديك نحو ٣٠ أو ٤٠ ساعة - وربما أقل من ذلك إذا لم تحسن إدارة وقتك، وشغلت نفسك بأمور غير ضرورية تشد اهتمامك.

لذا، كن حكيماً في إدارة الوقت فتقضي وقتك كله، سواء في العمل أو خارجه، بما يرضيك ويزيد في إنتاجيتك.

كنت اعمل حتى وقت متأخر كل يوم تقريباً، وكنت أقول في نفسي أستطيع أن أغيّر عادتي هذه إن أردت. انتسبت إلى دورة دراسية حول إدارة الوقت. كانت دورة ممتازة، زودتني بأفكار عظيمة وببعض الأساليب والوسائل بحيث توفر لي الوقت الكافي للتفكير والتسلية والتريض. وقدمت لي أيضاً النصح

بخصوص الوقت الذي أقضيه دون تخطيط مسبق في الحديث مع زملائي في العمل. وأخذت أحسب الوقت الذي يقضونه في الحديث معي في موقعي. والوقت الذي أقضيه في الحديث معهم في مواقعهم. فوجدت ذلك يستغرق ساعة واحدة في اليوم وسطياً. وقررت أن أخفض هذا المعدل إلى النصف (ومع ذلك شعرت أني لا أزال جزءاً من تلك البيئة الاجتماعية التي أحب). لقد وفرت لي تلك الدقائق الثلاثون متسعاً من الوقت لكي أنجز الكثير من العمل فأخفض تلك الكومة المتزايدة من الأوراق ولكي أغادر العمل في وقت مبكر، فأتفادى ذروة الازدحام المروري وقضاء وقت أطول مع أسرتي

ماذا أنت فاعل في تلك الساعات التي تنوف عن الثلاثين المتبقية لك بعد ساعات العمل والنوم؟

إن كنت أمريكياً، فربما تقضي نحو خمس أو ست ساعات وأنت تحدق في الشاشة الصغيرة - شاشة التلفاز أو شاشة الكمبيوتر، أي زهاء خمس وثلاثين إلى أربعين ساعة في الأسبوع. وهذا يعني أنه لم يتبق لك وقت للتريض أو للجلوس مع أسرتك أو ممارسة هواية مفضلة. فلا عجب إذن أن تسمع الناس يشتكون من عدم وجود وقت لديهم. إن جربت أن تقفل جهاز التلفاز أو الكمبيوتر لمدة يومين فقط في الأسبوع، فانظر ماذا تستطيع أن تفعل من أجل صحتك وسعادتك.

وإليك الآن طريقة أخرى للعبث بالأرقام. إن عشت لتبلغ السبعين من عمرك، تكون:

- ❖ قد أنفقت ثلاثة وعشرين عاماً في النوم.
- ❖ وسبعة عشر عاماً في العمل.
- ❖ وأحد عشر عاماً بمشاهدة التلفاز.
- ❖ وعامين فقط في الاستعداد للذهاب.

فكيف بك لو قضيت القليل من تلك الأعوام تفعل شيئاً آخر؟

لكي تحافظ على صحتك وتعيش بصحة جيدة يتعين عليك أحياناً أن تقول لا لاقتراح جيد.

كما يتعين عليك أن تعرف متى تضع خطاً أحمر لا يجوز تجاوزه.

طلب إليَ أن أراس لجنة تعنى بقضية أومن بها إيماناً قوياً. لكنني أقول بكل فخر: إنني امتلكت الشجاعة الكافية لأرفض هذا الطلب. كان عسيراً عليَ أن أفعل ذلك، لكنني أعرف حدود وقتي وأولوياتي. وتعلمت أن أسلك المسار الصعب.

كل ونم

ليست هذه فكرة جديدة نقدمها إليك على سبيل النصح، بل ثمة أشخاص يحبون عملهم كثيراً حتَّى إنهَّم يهملون الطعام والنوم.

كنت فخوراً أتباهى بقدرتي على العيش مستعيناً بالقهوة وبعض البسكويت وأكتفي بالنوم أربع ساعات فقط في اليوم، وذلك حتى ذهبت لزيارة الطبيب حين وجدت أنني ازددت وزناً

بمقدار عشرين كيلوغراماً، وأنني عند حافة الإصابة بمرض السكري. ناقشت الأمر مع رئيسي المباشر طالباً منه النصح والدعم (والتذكير الحازم الصارم) بشأن طريقة جديدة كلياً في إنجازي لأعمالي، وفي معيشتي. والآن أنام لساعات أطول، وأستمتع بفسحة لتناول الغداء، أتناول طعاماً حقيقياً، ليس مجرد بسكويت كما كنت أفعل، وأذهب للتريض بعد العمل، أشعر أن صحتي أفضل مما كانت وأن إنتاجيتي قد ازدادت.

فماذا تأكل؟ وكم من الوقت تنام (أجل النوم. بما في ذلك تلك الإغفاءات وأنت في المكتب؟ كيف تبدل هذه العادات؟ ومتى سوف تشرع بهذا التغيير؟ إلى من سوف تتحدث وممن ستطلب العون في جهودك هذه؟

مارس الرياضة

هل يؤلمك أن تمارس الرياضة؟

يقول المثل الشائع « لا مكسب دون ألم»، ويبدو أن من يطبق هذا المثل نسبة ضئيلة جداً من الأفراد، من أمثال من يحبون رياضة كمال الأجسام. لكن الغالبية العظمى من بني البشر يقضون حياتهم محاولين اجتناب الألم.

انتسبت إلى مركز رياضي عشرات المرات. أذهب إليه لبعض الوقت أشارك في التدريبات، وما أن أشعر عضلاتي تؤلمني، حتى أتوقف عن المشاركة متذرعاً بأعذار مختلفة مثل ضرورة مراجعة الطبيب البيطري من أجل القط أو بذريعة غسيل السيارة، وما ألبث حتى أترك هذا المركز. ثم أعود للانتساب إليه في مطلع العام الجديد.

ربما يكون مـركـز رياضي كـهـذا المكان المناسب لك. إذا كـان هذا مـا يناسبك انـتـسب إليـه. ولا تيـأس إن لم تجـد فـيـه مطلبك. المهم أن تجـد التدريبات التي تستمتع بها. وعندما تعجبك تزداد رغبة الاستمرار لديك.



شوهدت في مركز رياضي في مدينة كامبريا بولاية كاليفورنيا

كنت أجـد عـسيراً عليّ أن أجـد مـتـسـعـاً من الوقت في جـدول أعمـالي لممارسـة الرياضـة بصورة منتظمـة. فأنا مـسـؤول عن مـجـمـوعـة كـبـرى من الأفـراد، وتكاد سـاعـات النـهـار لا تـكفي. ذات يوم دعاني صديق لي، عمله مـثل عملي ومـسـؤولياته مثل مـسـؤوليـاتي، لمشـاركـتـه في رياضـة المشي بوقت مـبـكر من الصبـاح. كـان لديه مـشكلة في عـمله ويريد نصيـحـتي. سـرنا معاً مسافة أربعة أميال ولم نشعر أننا قطعنا كل تلك المسافة.

وجدنا الحل لمشكلته، وحلاً أيضاً لمشكلة عندي. وأصبح المشي الصباحي جزءاً من حياتي ومن حياته العملية.

وهكذا حالنا منذ نحو سبعة عشر عاماً نمشي معاً ونتحدث مرة واحدة في الأسبوع على الأقل.

وقد يكون من التنوع ما يضيف شيئاً من المتعة لحياتك. مارس رياضة المشي في يوم، والعمل في الحديقة في يوم آخر والقفز في يوم ثالث.

تعلم إدارة الإجهاد والاسترخاء

> **الإجهاد دولة قائمة على الجهل تعتقد أن كل شيء حالة طارئة.**
>
> *- ناتالي غولدبرغ*

هل تعرف كيف تتنفس ؟ أجل، التنفس الحقيقي، شهيق وزفير ؟

ذهبت مع بعض الزملاء في نزهة خارجية لخمسة أيام الغرض منها بناء الفريق. وقد مارسنا بعض الأنشطة بالإضافة إلى التدرب على كيفية العمل الفريقي الفعال. تضمنت هذه الأنشطة جلسات لإدارة الإجهاد والتوتر. في هذه الجلسات تعلمنا كيف نتنفس، وكيف الاسترخاء وإراحة الذهن، والتركيز على المناظر الطبيعية الجميلة. تعلمنا كيف نبعد عن أذهاننا التفكير السلبي، ونجرب الإيجابي. وتعلمت عبارة جديدة صارت مفضلة لدي وهي

«لكل شيء نهاية، هكذا هو الحال دوماً». قد تبدو عبارة غير مقبولة، لكنها أفادتني.

جرّب ما يلي:

- ✔ عندما تشعر بالإجهاد والتوتر حاول أن تجد مكاناً بعيداً عن الضوضاء (حتى لو كان دورة المياه). وتنفس ببطء وعمق ولا تفكر بشيء سوى التنفس، دخول الهواء إلى رئتيك وخروجه منها.
- ✔ حاول الحصول على CD خاص بالاسترخاء أو انتسب لدورة دراسية تعلّم ماهية الاسترخاء وممارسته، وابحث أيضاً عن الطريقة المفيدة لك.
- ✔ ابتكر ثلاث عبارات إيجابية ترددها في نفسك قد تفيدك.

العبارة الإيجابية المفضلة عندي تسبب لي الضحك، وهي ما تجعلني في حالة استرخاء.

هي: «أنا أحب المواعيد النهائية لإنجاز العمل وأحب الصوت الذي تحدثه وهي تنقضي أمامي».

اقطع كل الاتصالات

عصرنا هذا هو عصر الاتصالات، إنه عصر عظيم، أليس كذلك؟ يستطيع الناس أن يتصلوا بك في كل زمان وفي كل مكان.

اقترحت على رئيسي المباشر أن نقطع الاتصالات صباح يوم الجمعة لنرى كيف يبدو يومنا وما مقدار العمل الذي ننجزه. ووافق. وفي ذلك اليوم لم نسمع رنين الهاتف أو طنين جهاز النداء. أعجب رئيسي بما أنجزناه حتى إنهُ جعل من ذلك تقليداً جديداً يتبع صباح كل يوم جمعة. انخفضت مستويات الإجهاد والتوتر في ذلك اليوم وارتفعت معدلات إنتاجنا.

هل فكرت بما يلي:

❖ الاستمتاع بإجازة من العمل ؟ تبتعد فيها عن كل ما يتصل بالعمل دونما كمبيوتر محمول أو هاتف خليوي، أو جهاز نداء.

❖ هل جربت أن تقفل جميع وسائل الاتصال ذات الرنين أو الطنين أو الضوء الوامض حين تتناول طعام العشاء مع أسرتك وأصدقائك؟

❖ هل حاولت أن تبعد عن ذهنك كل ما له صلة بالعمل؟ شاهد فيلماً سينمائياً، مثلاً، أو مارس لعبة تحبها، اصنع شيئاً، اعزف موسيقى، التقط بعض الصور، تعلم الرسم، اقرأ الصحف والمجلات، شاهد الطيور والمناظر الطبيعية، أثناء أسبوع العمل.

خطوات صغيرة نحو توازن أفضل

إليك فيما يلي بعض الأفكار التي تفيدك إذا أحسست يوماً باختلال التوازن بين عملك وحياتك الخاصة، أو إذا وجدت نفسك تقضي في عملك ساعات طويلة، أو تقضي فيه وقتاً أكبر مما تريد. بادر إلى تنفيذ هذه الأفكار ببطء شديد، إذ ربما تسببت الصدمة للآخرين، أو لك.

- ✓ لا تذهب إلى المكتب في أيام الراحة الأسبوعية هذا الشهر.
- ✓ لا تجلب عملك إلى منزلك أكثر من مرتين في هذا الأسبوع.
- ✓ غادر مكان العمل في موعد الانصراف ودون تأخير ولو مرة واحدة على الأقل هذا الأسبوع.
- ✓ ارفض حضور اجتماع يعقد خارج ساعات الدوام عندما يطلب إليك حضور الاجتماع القادم.
- ✓ اذهب لتناول الغداء في مكان بعيد عن عملك مرتين على الأقل هذا الأسبوع.
- ✓ جدد انتسابك لنادي العناية بالصحة.

☆ ☆ ☆

أنت المسؤول في نهاية المطاف عن سعادتك وحالتك الصحية. اطلب العون من رئيسك ومن غيره في سبيل تحقيق غاياتك الصحية. ولتكن السيطرة بيدك وافعل شيئاً الآن لترفع من مستوى لياقتك الذهنية والمعنوية والجسدية. ضع برنامجاً للفحص الصحي قبل فوات الأوان.

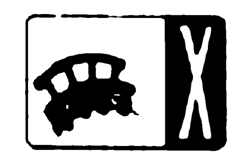
أما الآن فنحن ذاهبون لرياضة المشي.



شوهدت في متجر لبيع الغذاء الصحي في مدينة ليغوينير

بولاية بنسلفانيا

الفصل الرابع والعشرون



السابقون والأجيال الأخرى

هل ساءلت نفسك لماذا لا يحترم من هو أكبر منه سناً؟

هل أغاظك ولاؤه الأعمى الظاهر؟

هل غضبت لأنه ينتظر منا أن نكون مثله «مدمن عمل»؟

هل أغضبك تفضيله الاتصال بالبريد الإلكتروني على التواصل الهاتفي؟

بريده الإلكتروني يفتقر إلى الكياسة. لا يبدأ رسالته بالتحية الافتتاحية المعتادة في الرسائل، ولا يحترم قواعد التنقيط بما في ذلك مراعاة مواضع الحرف الكبير في بداية الجملة وأسماء الأعلام. كل ما يصلني منه رسائل مرمزة. تعلمنا في المدرسة أن نبدأ الرسالة بالتحية وننهيها بعبارة الشكر والمخلص فلان. لذلك لا عجب أن لا يكون بيننا اتفاق.

لا تعجب فمثل هذه الاختلافات تحصل دوماً وذلك بسبب اختلاف الأفراد. وهذه البيانات تزداد ضخامة بسبب تلك الهوة الفاصلة بين الأجيال. قد يستاء بعض الناس وربما يفتاظون من زملاء أصغر أو أكبر سناً منهم فيبتعدون عنهم. ينأون بأنفسهم عن التواصل معهم. وفي بعض الأحيان قد يفكرون بترك العمل نهائياً إذا استمر هذا الصراع.

يقول الخبراء: إنه وللمرة الأولى في التاريخ تتواجد في مكان العمل أربعة أجيال يتميز كل جيل منها عن الآخر. وتختلف التسميات

والتـعـاريف التي تطلق على هذه الأجـيـال بـاخـتـلاف البـاحـثين، إلا أن التعـريف الأكثر قـبولاً هو التـالي: الناضـجون (مـواليد ١٩٣٣ - ١٩٤٥) الصاعدون (مواليد ١٩٤٦ - ١٩٦٤) والمتقدمون (مواليد ١٩٦٥ - ١٩٧٦) والمستجدون (مواليد ١٩٧٧- ١٩٩٤).

وقد أجرى علماء الاجتماع المئات من الدراسات وألفوا العشرات من الكتب حول موضوع الأجيال والثغرات الفاصلة بينها. ولكل جيل تاريخه الخاص ومنظوره وقيمه وسلوكياته وتوقعاته الخاصة به التي تشكلت من واقع تأثيرات عصره.

فإذا كنت تعاني من فارق الجيل بينك وبين زملائك ورئيسك وموظفيك لا تكتئب ولا تفكر بالقفز من المركب - على الأقل قبل أن تحاول أن تردم تلك الهوة وتسد الثغرة في فارق الجيل. وبكلمة «ردم الهوة» نقصد ما يلي:

✔ أن تأخذ في اعتبارك كيف كان العالم وماذا كان يجري فيه عندما كانوا في مـرحلة النمو وكـذلك الخبـرات والتـجـارب التي كوّنت رؤيتهم للعالم والعمل.

✔ أن تتعلم منهم وتتقمص بحيث ترى نفسك في مكانهم. وانظر إلى الأشياء بمنظارهم.

✔ أن تقيم علاقات وتعاون معهم تفيدك وتفيدهم في آن معاً.

ولا تنتظر أن يتـخـذوا الخطوة الأولى لردم الهـوة بينك وبينـهم. ابدأ أنت. لماذا ؟ لأنهم ربما لا يتـخـذون الخطوة الأولـى. ولأنك قـد تـخـسـر الوقت الثمين في انتظارك هذا، ولأنك أنت المستفيد من هذه الخطوة، حيث تكتسب العلم ويزداد رضاك وسرورك بعملك.

الثغرات

تمازج الأجيال في مكان العمل قد يكون رائعاً ومفيداً ومصدر ثراء للعمل في أحسن صوره، لكنه قد يكون محبطاً، مثبطاً للعزيمة ومصدر إزعاج في أسوأ حالاته.

قائد المشروع الذي أعمل فيه لا يقدر احتياجاتي ولا يحاول أن يفهمني. أعتقد أن أساس المشكلة هو فارق الأجيال. فهو لا يزال الطفل الغرير الذي جاء للعمل لتوه ويحاول إثبات قدراته. وأنا من جيل الموظفين القدامى الذين أكسبتهم الحياة الخبرة والتجربة. قيمنا مختلفة والسبب في ذلك أننا في مرحلتين مختلفتين في حياتنا المهنية. وهناك سبب آخر له علاقة بنشأة كل منا، والطريقة التي عاش كل منا حياته. أفكر بالتقاعد المبكر من عملي. ويبدو أن هذا هو الخيار الوحيد أمامي. لم أفكر يوماً أن الأمر سيصل بي إلى هذه الدرجة من الانزعاج.

إذا شعرت بمثل هذا الشعور، لا تيأس، فهناك الكثير مما تستطيع أن تفعله لردم هذه الهوة بين الأجيال.

ما هي وجهة نظرك؟

إن كنت تجد صعوبة في التعامل مع شخص أو أكثر يكبرك أو يصغرك بجيل أو جيلين. فربما يكون السبب في ذلك افتراضاتك ورأيك الخاص بهؤلاء الأفراد. قد تكون افتراضاتك صحيحة. وربما لا تكون صحيحة.

فهل ترى زملاءك، أو مرؤوسيك، أو رؤساءك الذين يصغرونك سناً وكأنهم أطفال سذج، تنقصهم الخبرة والمعرفة؟ أم ترى فيهم ...

❖ طاقة متجددة تبعث فيك التفاؤل والنشاط؟

❖ ذاك الذهن المتوقد النبيه الذي يساعدك في حل مشكلة ما ؟

❖ مهارات وأساليب متطورة؟

❖ هل ترى فيهم أناساً يحبون التحديات واكتساب العلم والمعرفة ولديهم أهداف طموحة؟

❖ وهل ترى فيهم خبرات جديدة جلبوها معهم من مؤسسات ومدارس وبلدان أخرى؟

❖ ماذا ترى فيهم أيضاً...؟

أزعجني حماسه الشديد وتفاؤله الجامح. فهو لا يزال صغيراً حديث السن. لا يعرف شيئاً عن هذه المؤسسة وعن قادتها وقيمها الحقيقية. ابتعدت عنه وانصرفت إلى عملي، ولم أعرض عليه المساعدة.

وفي أحد الأيام بدأنا نتحدث معاً في غرفة الاستراحة، وسألني عن قصة حياتي في هذه المؤسسة. وأخذت أروي له قصصاً عن نجاحاتنا وعن إخفاقاتنا وعن مؤسسي هذه المؤسسة وكافة التغيرات التي شاهدتها. وبدأ يقارن بين هذه

المؤسسة والمؤسسة التي عمل فيها قبل مجيئه وعدد كثيراً من الميزات التي يراها هنا أفضل من مكان عمله السابق. استمع كل منا للآخر. كان ذلك منذ نحو أربع سنوات مضت، ونشأت بيننا صداقة منذ ذلك الحين. لقد تعلمت منه التفاؤل وهو تعلم الكثير عن مؤسستنا.

عندما تنظر إلى زملائك ومرؤوسيك ورؤسائك الأكبر سناً، هل ترى فيهم الفضة أم الذهب؟ هل تراهم ذوي قيمة كبرى، أم قادمين من مكان بعيد؟ هل ترى فيهم أناساً نضب معينهم؟ أو انتهى زمانهم، ويقاومون التغيير ؟

أم أنك ترى فيهم ...

- مصدراً غنياً لتاريخ المؤسسة ؟
- مصدراً للحكمة والخبرة والراي ومثالاً للصبر ؟
- قادة عظاماً ؟
- نموذجاً للالتزام والولاء والإخلاص بالعمل ؟
- ملاذاً آمناً تجد فيه النصح والرأي السديد ؟
- وماذا ترى أيضاً ... ؟

رئيسي يكبرني بثلاثين عاماً. وفي باديء الأمر كان الفارق بين جيلينا مصدر قلق وإزعاج لي. أراؤنا ونظرتنا إلى الأشياء مختلفة. أنا أريد لنفسي حياتي الخاصة خارج العمل، وهو يرى في ذلك نزوعاً لعدم الالتزام بالعمل. وأنا بطبعي

استقلالي ولا أستطيع إنجاز شيء أمام رئيس كثير السيطرة. لقد نشأ كل منا في عالم مختلف عن عالم الآخر. ولكل منا توقعاته الخاصة.

ذات يوم دعوته لتناول القهوة ولنتحدث عن تلك الاختلافات بيننا. تعلمت الكثير منه عن خلفيته وعن سبب رؤيته للأشياء كما يراها. وهو تعلم مني أشياء كثيرة أيضاً. أعتقد أن هذا الحديث المشترك كان السبب في العلاقة الجيدة التي تربط بيننا هذه الأيام. كلانا يشعر بالرغبة في الحديث عن الفروق بيننا وكلانا يحاول فهم الآخر. لقد وجدت فائدة كبرى في ذاك الفارق بين جيلينا الذي كان في بادئ الأمر يضايقني.

علاوة على ذلك، سوف تلاحظ أن الجداول الواردة في صفحات سابقة من هذا الكتاب تنطبق أيضاً على أشخاص من الجيل الآخر (الجيل الأصغر والجيل الأكبر). ربما تعرف زملاء لك من الذين يكبرونك سناً يتمتعون بذكاء فائق وذهن متوقد ومهارات ليس لها مثيل. وربما تعرف زملاء لك أصغر سناً يحسنون القيادة ويتمتعون بالحكمة وبما يفوق أعمارهم. ينبغي لنا أن نختبر افتراضاتنا كلها ونحن نسعى جاهدين لفهم الأشخاص الذين نعمل معهم. ولا بد من أن نأخذ في اعتبارنا دوماً تلك الفروق الفردية.

ردم الهوة

في القضيتين المذكورتين آنفاً أشرنا إلى كلمات تحتها خط يمكن أن تكون وسيلة لردم الهوة. وفيما يلي نقدم لك بعض الأفكار التي قد

تختار منها ما يناسبك إذا شعرت بإحباط سببه تصادم الأجيال أو سوء فهم للفوارق بين الأجيال:

✓ تحدث. خذ زمام المبادرة. تحدث مع الآخر أثناء فسحة لتناول القهوة عن تلك الهوة الفاصلة بين الجيلين. تحدث عن مشاعرك وعن رؤيتك للأمور. اشرح وجهة نظرك. وقد تفيدك رواية قصة مثلاً في توضيح ما ترمي إليه، وشرح الأسباب التي أدت بك إلى المشاعر التي تحس بها والتصرفات التي تقوم بها. واحكِ له قصصاً عن رؤساء عرفتهم (السيئ منهم والجيد) وعن نجاحات وإخفاقات لمستها، وعن قهر المخاوف والفرص التي ضاعت. ودع الآخر يروي قصصه أيضاً.

✓ استمع. بل استمع بإصغاء شديد. واسأل أسئلة مثل «كيف حدث هذا؟ «أو» «من كان المسؤول؟» أو «ما أثر ذلك في نفسك؟» وأظهر الاهتمام بالإجابات التي تسمعها. فكلما ازددت إصغاءً ازددت معرفة. ثم قارن بين خبراتكما وآرائكما. ما أوجه الشبه، وما أوجه الاختلاف؟ هل ثمة اختلاف فيما يتعلق بالاستقرار وتوقعاتكما بخصوص أمن العمل؟ وهل يوجد تشابه فيما يتعلق بالتقدير والمكافأة، على سبيل المثال؟ وحاول أن تعرف كيف تؤثر هذه التجارب والخبرات في تفكيرك اليوم؟.

✓ افهم. حاول أن تتفهم المؤثرات الثقافية التي كونت شخصية الآخر. من علّمه في المدرسة أو الجامعة؟ وما هي نماذج الأدوار ؟ ومن كان مثله الأعلى ؟ وحاول ان تتفهم التحديات والتغيرات السياسية والاجتماعية والتقنية التي أثرت في خبرته وتجربته (مثل الحرب الباردة، الركود الاقتصادي الكبير، شلل الأطفال، الكمبيوتر والتلفزيون

والعاب الفيديو). ما أوجه الشبه والاختلاف بينكما فيما يتعلق بهذه الخبرات؟.

✓ **تعلَم.** ما هي المهارات والصفات والسلوكيات التي يمكنك أن تتعلمها؟ وما الأشياء التي يمكن أن يعلمك إياها شخص آخر بخصوص التوازن بين العمل والحياة الخاصة؟ أو عن أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الكمبيوتر ؟ هل هناك مهارات قيادية يمكن أن يتعلمها أحدكم من الآخر؟.

☆ ☆ ☆

قد تبدو الهوة الفاصلة بين الأجيال هائلة الحجم في بعض الأحيان. فلا تدع هذه الهوة تشكل عائقاً يحول بينك وبين إقامة علاقات فاعلة وممتعة مع الأخرين، أو تسبب لك اليأس وفقدان الحماس لعملك ومكان عملك. خذ الخطوات التي من شأنها أن تردم هذه الهوة. تحدث عنها واشرح أراءك وحاول أن تفهم وجهات نظر الأخرين.



شوهدت في إحدى حفلات عيد الميلاد

الفصل الخامس والعشرون



افسح المجال للغير وابتعد عن طريقك

قليلون جداً هم الأشخاص الذين يفسحون المجال للغير سواء في حياة المرء الخاصة أو في العمل.

وهذه حقيقة مؤلمة يلحظها المرء عملياً عندما يقود سيارته ويحاول الخروج من طريق فرعية ليتابع سيره على الطريق العام. الجميع يعتقدون أنهم هم الذين يجب أن يتحكموا، وهم الذين يجب أن يكسبوا المعركة، هم الأولون وغيرهم في المقام الثاني، هم الصواب وغيرهم الخطأ، وهم الذين يجب أن يحصلوا على ما يريدون، وغيرهم لا. ومن سخرية الأقدار أن العكس هو الصحيح. وقد يفيدك في بعض الأحيان أن تبتعد عن طريقتك، وتعطي حق الطريق لشخص آخر. لذلك، جرب أن تفسح المجال للغير عسى أن يكون في ذلك ما يزيد في رضاك عن نفسك وما يفيد في نمائك الشخصي.

اعتدت أن أكون المسيطر على كل شيء، وأن أتصرف من تلقاء نفسي دون الاعتماد على أحد. عندما أفكر بشيء وبطريقة فعله، اندفع لتنفيذ ما عزمت عليه بالسرعة الخاطفة مثل قطار يمضي بأقصى سرعته. لا أحد يجرؤ على منعي.

ذات يوم اقترح أحد زملائي في العمل حين كنا نعمل في مشروع ضخم أن نستعين ببعض الخبراء من أجل المراجعة، لا

لشيء إلا للاستئناس برأيهم ولنتأكد أننا في المسار الصحيح.

اعترضت في باديء الأمر، ثم قلت: «حسناً، إن كنت ترى ذلك». كانت المراجعة مؤلمة حقاً، لكنها هامة. وبعد المراجعة اضطررنا لتعديل أشياء كثيرة حتى تهيأ لنا وكأننا نبدأ من جديد. لكن المشروع في نهاية المطاف حقق نجاحاً باهراً. وإني أحمد الله على أنني لم أتمسك برأيي، حينئذٍ وفسحت المجال للغير.

ما هو مقدار إتقانك لفن إفساح المجال للغير؟ اسأل نفسك الأسئلة التالية:

❖ كم مرة سمحت للشخص الأخر أن يتقدمني عن طيب خاطر - في الاجتماعات، عند تقاطع الطرق، حين الوقوف في الرتل، أو عند الصعود لركوب الطائرة؟

❖ كم مرة قبلت برأي الشخص الآخر، حتى لو كان رأيه يختلف كثيراً عن رأيي؟

❖ كم مرة أبديت استعدادي للتراجع عن رأي قلته، أو للعودة إلى البدء من جديد بعد أن أحدد مسار عملي؟

إن أجبت بكلمة «لا» عن هذه الأسئلة، فمن المحتمل أن تكون قد سمعت من الآخرين مرة أو مرتين أنك عدواني في تصرفاتك وتبالغ في حب السيطرة. وإن أجبت بكلمة «قلما» أو «في بعض الأحيان» فقد تفيدك بعض الدروس في «إفساح المجال للغير».

دروس في إفساح المجال: كيف ولماذا

إن كنت مبتدئاً في عملك، أو كنت جيداً في أدائك، أو مدفوعاً بحب الوصول إلى النتائج، فقد تجد من العسير أن تفسح المجال للشخص الآخر، وقد يتمثل موقفك بالعبارة التالية:

ليست المسألة من سوف يسمح لي... بل من سوف يمنعني

فإن كان هذا موقفك حقاً، فكر قليلاً ولو لحين بأن تفسح المجال للآخر، والسبب في ذلك:

❖ أنك لا يمكن أن تكون محقاً وعلى صواب دوماً. وربما يكون لدى شخص آخر حل أفضل مما لديك أو تكون لديه معلومات أحدث، أو وجهة نظر جديدة.

❖ أن الآخرين سوف يبدون تعاوناً جيداً معك إذا أتحت لهم الفرصة - للإبداع مثلاً. أو لتحمل المسؤولية، أو لإبداء الرأي. وعندما يتعاونون معك، تستطيع انت أن تحقق إنجازاً أكثر.

❖ أنك ستحصل على دفع إيجابي. أتذكر ما قاله الآخرون عن آخر شخص احتكر الحديث لنفسه أو رفض إعادة النظر في قرار خاطيء اتخذه؟

❖ أنك سوف تحظى بنجاح كبير. لا بد أنك سمعت بالقول المأثور «رأيان خير من راي واحد» وانت إن استمعت لآراء الآخرين، سوف تلاحظ تحسناً جيداً في إبداعاتك.

تلك هي الأسباب الداعية إلى إفساح المجال، وإليك الآن الطريقة:

تباطأ قليلاً، فأنت تتحرك سريعاً

لكي تتقن فن إفساح المجال للغير جرب أن تبطيء من سرعتك. حاول فعل ما يلي في الأسبوع القادم:

- ✔ دع الآخر يتقدمك (في اجتماع ما، عند الوقوف في الرتل، في الدخول إلى الكافيتريا، أو حين الصعود إلى الحافلة).

- ✔ حين تزمع أن تسبق شخصاً آخر إلى الكلام (ثانية)، توقف قليلاً. وخذ نفساً عميقاً، وعدّ إلى الخمسة. فإن كنت فسحت المجال للغير، ولم يتقدم أحد للكلام، يحين دورك.

- ✔ تخلّ عن كبريائك ونزعة الأنا لديك، وتعنتك، وتجمّل بالصبر لتسمع رأياً أو اقتراحاً أو تذمراً من أحد زملائك، أو الموظفين العاملين لديك، أو من زبون أو من رئيسك. واسأل نفسك: «ماذا لو؟ ماذا لو اتبعنا اقتراحه عوضاً عن التمسك برأينا؟ ما هي السلبيات مقارنة مع الإيجابيات؟» إن كانت السلبيات في الحدود الدنيا فما المانع لو اخترت أن تعمل براي الآخر؟

> **ذات يوم، اشتكى زملائي والموظفون عندي إلى رئيسي قائلين له إنني لا اقبل بآرائهم. كانوا يظنون أني مغرم حتى الهيام بأفكاري وآرائي حتى أني أصم أذني عن سماع آرائهم. أحسست بالصدمة. كان ذلك منذ نحو عشر سنين خلت. ومنذ ذلك الحين بدلت من طباعي وسلوكي. صرت أتوقف قليلاً وأصغي لآراء الآخرين وفي كثير من الأحيان أعمل بنصائحهم. واكتشفت أنني أجد آراءهم أفضل مما لدي، وفي الغالب تكمّل رأيي.**

كيف تجعل رئيسك يفسح المجال لك؟

إذا كان رئيسك شخصاً يحب أن يمارس سلطته ويصنع القرارات، فقد تتساءل كيف تجعله يفسح المجال ولو قليلاً. الخطوة الأولى في هذا الاتجاه تأكد بأنك تحسن الأداء وتتقن تحديد هدفك وتبرهن أنك أهل للثقة.

ثم تحدث معه حديثاً ودياً. واطلب إليه أن يتيح لك شيئاً من الاستقلالية وقدراً أكبر من الحرية في الإبداع. وليكن حديثك معه واضحاً ودقيقاً قدر المستطاع. لا تكتف بالحديث المجرد، أعط الأمثلة الحسية الملموسة لما تقصده بالاستقلالية، وكيف تزمع أن تجربها خلال الشهرين القادمين. وكلما ازدادت الدقة والوضوح في حديثك، ازدادت فرصة استماع رئيسك إليك.

تحدث عن أهمية هذا التغيير عندك وما الذي يعنيه لك في عملك. فمعظم المديرين يرغبون في تجربة شيء قد يؤدي إلى رضا الموظف في عمله وتحسن أدائه وبالتالي بقائه في عمله.

هل ثمة مبالغة في فعل ما هو مرغوب؟

رب سائل يسأل فيما إذا كنت تغالي في إفساحك المجال للغير. وهذا أمر في غاية الأهمية سيما وأن الفضيلة قد تنقلب إلى رذيلة حين الغلو في ممارستها.

وإليك فيما يلي لائحة بأفعال تدل على المغالاة في إفساح المجال للغير:

أي العبارات التالية تنطبق عليك؟ إن كنت تفعل شيئاً منها فأنت تبالغ في تصرفك:

- ✓ .أنت لا تسعى للوقوف في مقدمة الرتل.
- ✓ لا أحد يستمع إلى آرائك، فكيف بهم يتبنونها.
- ✓ تتراجع عن رأيك، وتعود للبدء من جديد، ثم تتراجع عما فعلته ثانية، وكل ذلك في يوم واحد.

إذا كانت هذه الأشياء هي ما تفعله فأنت بحاجة للوقوف مع نفسك قليلاً، وتقول رأيك صراحة، وأن تعرض ما لديك من أفكار. أعد قراءة الفصلين الأول والثاني (وربما في قراءة هذا الكتاب ثانية) لتزيد من ثقتك بنفسك وترفع مستوى مهاراتك.

☆ ☆ ☆

الصورة تمثل ازدحاماً شديداً في الطريق العام، ومنعطفات دون شاخصات مرورية، أو أرتالاً طويلة عند مداخل دور السينما. هل تشعر بالصدمة إن سمعت شخصاً يقول لك «تفضل، أنت أولاً؟ إن قالها أحد لك فهو يفسح لك المجال ويعطيك حق الطريق.

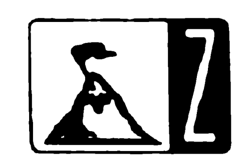
ربما يبدو هذا الأمر بعيداً عن الواقع الملموس، لكنه صحيح وواقعي.

إفساح المجال شكل من أشكال العطاء ويساعدك في الحصول على ما تريد، بل وأكثر مما تريد في مكان عملك..



شوهدت أمام رتل من الأفراد عند مدخل دار للسينما

الفصل السادس والعشرون



السمت - هل وصلنا إليه ؟

السمت، أو الأوج أو الذروة، أو المكانة الأعلى.

كنت سعيداً بعملي، أشعر به عملاً عظيماً، وكل مشروع عملت فيه، أو منصب أسند إليّ أرى فيه خيراً من سابقه. ولكن حين قلت في نفسي إن ما وصلت إليه هو الأفضل وقع ما لم أكن اتوقعه. فقدت محبتي لعملي وحماسي له ، والسبب في ذلك في أحد جوانبه يعود إلى مجيء رئيس جديد لي، لم استطع أن أبني جسراً للتواصل معه. ولم يكن ذلك السبب الوحيد.

ساءلت نفسي كثيراً عن كل شيء. ما الذي افتقدته؟ ماذا أريد حقاً؟ هل أستطيع أن أحصل على ما أريد في هذا المكان؟ وبحثت وفتشت. فأنا لا أستطيع القيام بعمل لا أطيقه. وادركت أنني أنا الذي يجب أن أعثر على ما أريد.

وقد أثرت مثابرتي. وحصلت على عمل وجدت فيه المتعة ورئيس أسعد بالعمل معه، برغم علمي أن الأشياء سوف تتبدل ثانية. لكن الأمر في أوله وآخره يعود إليّ في مواصلة البحث عن «أسعد» اللحظات. .

تبدو حياتنا العملية في بعض الأحيان عملاً دؤوباً في سبيل مواصلة الصعود، نسأل أنفسنا، كما كنا نفعل حين كنا صغاراً، كم من الوقت سوف يستغرق «الوصول إلى هناك».

و«الوصول إلى هناك» يعني في هذه الحالة الحصول على الرضا والسرور في مكان العمل. لكن ذاك المستوى من الرضا ينقضي مسرعاً عند معظمنا، إذ ما أن نصل إلى مستوى معين حتى نضع لأنفسنا هدفاً جديداً أو نسعى لتحقيق مستوى أفضل للإنجاز أو التعلم أو المتعة. ربما يشعر شخص ما بالإحباط، لكن الذي يدعو للغبطة والسرور هو تلك الرحلة التي يقطعها المرء للوصول إلى المستوى المطلوب. وغالباً ما يشعر المرء بالرضا ليس فقط حين يصل إلى القمة والأوج، وإنما أيضاً من خلال رحلته إلى القمة.

الرضا يتطلب العمل

لا أحد سواك يمكنه أن يتولى مسؤولية وصولك إلى حالة من الرضا والسعادة في عملك. أجل، توجد أشياء وأفعال يمكن لمديرك أن يقوم بها، أو لقادة مؤسستك أن يفعلوها لتكون راضياً مسروراً بعملك، لكن الأمر يعود إليك في نهاية المطاف. أنت وحدك يجب أن تبحث عن هدفك وتعثر عليه وتواصل سعيك للوصول إلى السمت.

قدمنا لك في هذا الكتاب ستاً وعشرين مجموعة من الأفكار. ولا شك أنك فكرت بآراء أخرى وأنت تقرأ هذه الأفكار. لكن حصولك على الرضا يعتمد في المقام الأول على مدى استعدادك لتطبيق هذه الأفكار أو بعضها. وها نحن الآن نضع بين بديك فرصة جديدة لتختبر نفسك. كن صادقاً في إجابتك. فأنت الوحيد القادر على معرفة مقدار استعدادك للقيام بالعمل المطلوب فهل أنت جاهز؟ ضع إجابتك في الحقل المناسب في الجدول التالي:

هل تفعل ما يلي:	نعم	لا	أحاول
(خير لك أن تطلب) هل تعرف ماذا تريد قبل أن تطلبه؟			
(اعترض وقاوم) هل تأخذ على عاتقك مسؤولية نجاحك ورضاك بعملك؟			
(مهنتك) هل تتدبر أمور اختصاصك المهني؟			
(الكرامة) هل تنال الاحترام الذي تريده في عملك؟			
(الإغناء) هل تجعل عملك الحالي ممتعاً؟			
(الأسرة) هل توازن بين وقتك في العمل ووقتك مع أسرتك؟			
(الأهداف) هل تسعى وراء خيارات متعددة ومختلفة لمهنتك؟			
(القبول بالعمل) هل عرفت الحبال في العمل الجديد وحاولت تسويق نفسك داخلياً؟			
(المعلومات) هل تفتش عن كم هائل من المعلومات عن مكان عملك؟			

	نعم	لا	أحاول
(الحمقى) هل تحسن التعامل مع الحمقى بفاعلية في مكان عملك؟			
(المرح) هل تنال مزيداً من المرح، حيث أنت؟			
(الاتصال) هل تتواصل مع الآخرين في مكان عملك؟			
(المعلّم) هل وجدت المعلمين والمدربين الذين تريدهم؟			
(الأرقام) هل تعرف مقدار المبلغ الذي أنت جدير به؟			
(الفرص) هل تبحث عن فرص داخل عملك وتعثر عليها وتستفيد منها؟			
(الشغف) هل تحاول أن تجد ما يثير شغفك بعملك؟			
(التشكيك) هل تشكك بالقوانين إن كانت غير منطقية؟			
(المكافأة) هل تسعى وراء مكافأة في عملك؟			

	نعم	لا	أحاول
(المساحة) هل تطلب المساحة من الحرية التي تريدها؟			
(الحقيقة) هل تطلب معلومات من الغير لتعرف نظرة الآخرين إليك؟			
(الفهم) هل تصغي جيداً لتتفهم الآخرين؟			
(القيم) هل عرفت الأشياء التي تعتز بها وكيف تجدها في عملك؟			
(الصحة) هل تعتني بنفسك؟			
(السابقون والأجيال الأخرى) هل تحاول أن تسد الثغرة بين الأجيال؟			
(إفساح المجال) هل تعطي «حق الطريق» للآخر كي تحصل على النتيجة؟			
(السمت) هل تواصل السعي للوصول إلى المستوى الأعلى من الرضا بالعمل؟			

هل أنت على استعداد لتعيد قراءة فصل أو فصلين من فصول هذا الكتاب؟ أو أن تتخذ بضع خطوات أخرى؟ استعن بهذه اللائحة لتكون دليلك فيما أنت مقدم عليه.

وإن كنت قد أمضيت ستة أشهر أو يزيد في عملك الحالي فلا بد أنك كوّنت لنفسك رصيداً معيناً (على الصعيد الاجتماعي أو في المهارات أو في النفوذ أو على الصعيد المالي). استفد من هذا الرصيد قدر المستطاع وابن عليه. وعندما تتبدل الظروف (وهي غالباً ما تتبدل) فقد تضطر إلى تغيير مواقفك ومنهجيتك تبعاً لتبدلها. وهنا تبرز أهمية مختلف فصول هذا الكتاب التي ستجدها ذات عون كبير لك.

فكر ملياً في كل خطوة تريد أن تقدم عليها وتجدها ذات فائدة لك قبل أن تراودك رغبة بالانتقال إلى الفصل الأخير من هذا الكتاب.

☆ ☆ ☆

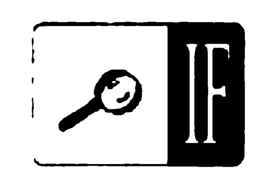
انت جدير بعمل ترضى به وتسعد بأدائه. ونحن جميعاً كذلك. وهذا الكتاب يدفعك إلى عدم القبول بما هو اقل من ذلك، لكنه لا يحضك على عدم البحث فوراً عما تجد فيه الرضا النفسي في مكان آخر. أنت لست مضطراً للقبول بما هو متاح لك، بل عليك أن تسعى للحصول على ما تريد. ابحث عنه أولاً في مكان عملك،

وحيث أنت، وربما تجده فيه.



شوهدت في حديقة ستانلي بارك العامة بمدينة فانكوفر بولاية كولومبيا البريطانية بكندا

الفصل السابع والعشرون



إذا... إذا كنت عازماً على الرحيل...

إذن، أنت مازلت تفكر بالرحيل. لقد حاولت كل شيء (حقاً) من الألف إلى الياء، ولم تستطع أن تحصل على ما تريد في المكان الذي أنت فيه.

استخدم المكابح : لا تفعل شيئاً قبل أن تعرف جيداً ما الذي تسعى إليه، وحتى تدرس وتمحص كثيراً وبكل دقة في تلك الفرصة الجديدة التي أتيحت لك. وبعدئذٍ، وإن كنت لا تزال عازماً على الرحيل، تيقن بأنك سوف ترحل إلى عمل أفضل من عملك الحالي.

كنت غير سعيد بعملي. أمضيت فيه زهاء عامين. فقررت أن أتخذ الخطوة الجريئة وأرحل. وشرعت في البحث عن فرصة عمل جديدة. وسرعان ما وجدت ضالتي وغمرني السرور، فقد رايت في هذه الفرصة الجديدة عملاً ممتازاً. حسناً، أمضيت حتى الآن عاماً واحداً في هذا العمل الجديد...

أتعلمون أنني وجدت فيه المشاكل نفسها التي صادفتها في عملي السابق؟ بل وجدت فيه أيضاً مشاكل جديدة. أظن أنه ليس ذاك العمل الممتاز الذي حسبته في باديء الأمر.

أجرِ التحليل التالي:

إن كنت قرأت هذا الكتاب حتى آخره وأجبت عما فيه من أسئلة فلعلك تدرك جيداً ما الذي سوف تبحث عنه في المرحلة القادمة، سواء

داخل مؤسستك أم خارجها. لكن من الأهمية بمكان أن تكون الأمور التالية واضحة كل الوضوح قبل أن تقدم على أية خطوة:

❖ نوع العمل الذي ترغب القيام به في المرحلة القادمة.

❖ طبيعة الرئيس والفريق وبيئة العمل التي تبحث عنها.

❖ الأشياء التي تهمك أكثر من سواها. هل هو المال؟ أم الإبداع والتحدي في العمل؟ أم هي الفرصة الجديدة لتعلم أشياء لم تتعلمها في عملك السابق.

هل تستطيع الآن أن تحدد رغباتك وحاجاتك؟ إن كنت قادراً على ذلك فأنت لديك الاستعداد للبحث عن الفرصة الجديدة لتزيد من احتمالات صنع قرار جيد في اختيارك.

سألت خمسة من أصدقائي أستشيرهم في أمر قبولي لعرض بوظيفة جديدة. وكان جوابهم جميعاً :

« اقبل به على الفور، فالمردود المادي أفضل». فكرت كثيراً في هذا العرض ثم قررت ألا أقبل به وان ابقى حيث أنا. فقد تبين لي أن المردود المادي هو عامل واحد فقط من جملة أشياء تهمني. فأنا أريد أيضاً شيئاً من الاستقلالية في العمل، والإبداع. وعندما وضعت الأهداف في اعتباري وسألت أسئلة أخرى وجدت أن الفرصة الجيدة المثيرة لا ترقى إلى وظيفتي الحالية..

ضع رصيدك في اعتبارك ماذا استثمرت في عملك الحالي؟ ومتى تتوقع أن تحصل على مردود استثمارك (إن كان ثمة مردود)؟ اسأل نفسك الأسئلة التالية:

❖ رصيدك من المهارات. هل لديك مهارات تلقى الاحترام والتقدير العاليين هنا؟ هل استطعت إثبات خبرتي هنا؟ كم من الوقت سوف يستغرق بناء السمعة والاحترام في مكان العمل الجديد؟.

❖ الرصيد الاجتماعي. ما هو حجم أهمية علاقاتي مع الآخرين في هذا المكان؟ وما مدى صعوبة تطوير ما يماثل هذه الصداقات والتعاون والاتصال بالزبائن.

❖ الرصيد في النفوذ والتأثير. هل أستطيع ان أؤثر في صنع القرار وأحصل على الموارد اللازمة في هذا المكان؟ وهل ميسّر لي أن أنقل أفكاري عبر النظام؟ كم من الوقت سوف يستغرق بناء مثل هذه السلطة في المكان الجديد؟

❖ الرصيد المالي. كم من المال سوف أترك ورائي آخذاً في الاعتبار تقاعدي واستثماراتي وراتبي الحالي والمكافآت والتأمين؟

البحث والتدقيق

إن كنت جاداً في التفكير بالانتقال إلى مؤسسة أخرى، وأمامك عرض مغرٍ، جرِّب أن تتصرف بأسلوب رجل المباحث الذكي، واستخدم شيئاً من الأساليب التالية علّها تساعدك في اتخاذ القرار المناسب.

✓ اطلب الإذن بالتحدث مع زملاء المستقبل. واسألهم عن العمل

وطبيعته وعن رئيسهم المباشر وعن الناس الموجودين وعن الثقافة والمستقبل. راقب لغة الجسد وأنت تسأل أسئلتك وحاول أن تقرأ ما بين السطور. هل يحبون عملهم؟ ومؤسستهم؟

✓ تسكع قليلاً في مكان وقوف السيارات لهذه المؤسسة الجديدة، وحاول أن تكون هناك في الصباح الباكر أو عند انتهاء الدوام أو في وقت متأخر من الليل. كم عدد القادمين المبكرين مع بداية النهار والباقين حتى منتصف الليل؟ ما مقدار فراغ المكان من السيارات عند الساعة الخامسة عصراً؟ أو عند الساعة العاشرة ليلاً؟ كيف يبدو الموظفون حين يصلون، أو حين يغادرون؟ هل هم مسرورون، أم مرهقون؟ هل هم مسرورون يمتلئون نشاطاً، أم مرهقون منقبضو الصدر؟

✓ وإذا كان في الشركة صالة طعام يسمح لعامة الناس الدخول إليها، اذهب وتناول طعام الغداء هناك، وحاول أن تسترق السمع لما يقوله الموظفون. عم يتحدثون؟ هل صالة الطعام جيدة؟ (وهل الطعام جيد؟).

✓ حاول أن تجد شخصاً يعمل في مؤسسة منافسة تستطيع أن تتحدث معه عن صاحب العمل الجديد الذي تنوي العمل لديه. ما رأيه في تلك المؤسسة؟ ما هي مواطن قوتها ومواطن ضعفها؟ وحاول أن تتعرف على الموردين لها وزبائنها، وعلى موظفين سابقين فيها. واسألهم تلك الأسئلة ذاتها.

✓ استخدم الانترنت. إذا كانت الشركة الجديدة من الشركات التي تطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية، حاول أن تطلع على تقريرها السنوي، وإن لزم الأمر استعن بمن يستطيع أن يفسر لك هذا التقرير.

وبإمكانك البحث أيضاً في بعض المواقع غير التقليدية على الانترنت www.vault.com حيث الموظفون الغاضبون يبثون شكاواهم. (الجدير ذكره أن وول ستريت تدقق في هذه المواقع دوماً).

ترحل من أجل عمل خاص بك.

إن كنت تفكر في الشروع بعمل خاص بك ولا تريد أن تعمل لدى الآخرين، فأنت بحاجة أيضاً للقيام بعمل رجل المباحث الذكي وأن تبحث وتتقصى وتسأل الأسئلة الهامة إلى الآخرين وإلى نفسك.

وإليك فيما يلي بعض الملاحظات الإضافية لعمل رجل المباحث علها تفيدك قبل أن تتخذ قرارك بالشروع في عملك الخاص:

✔ تحدث إلى أشخاص سبقوك في أعمالهم الخاصة، وحاول ان تعرف ما الذي يحبونه، وما الذي لا يحبون في مشاريعهم، وما الذي يفضلون أن يفعلوه لو أنهم أرادوا البدء من جديد.

✔ ضع خطة لعملك الجديد واعرضها على اناس عديدين ممن لهم الخبرة في هذا النوع من العمل واطلب إليهم أن يطرحوا عليك ما يشاؤون من أسئلة وأن يساعدوك في إدخال التحسينات عليها ثم اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل أنا من الأشخاص القادرين على البدء الذاتي ؟ ولدي الانضباط الكافي؟

- هل أحب العمل وحيداً معظم الوقت؟

- هل أحسن التكيف مع الغموض وعدم الثبات؟

- هل أقبل بعدم وجود مصدر دخل ثابت ومستقر؟

- هل أحب تسويق نفسي وأعمالي؟

قد يعمد الناس في معظم الأحيان للتفكير بالشروع بأعمال خاصة لأنهم ضجروا من العمل الوظيفي وأرادوا التغيير. لكن تأسيس عمل خاص وإدارته له مخاطره، ومكافآته أيضاً. لذلك ينبغي أن تحضّر له مسبقاً بشكل جيد قبل أن تتخذ لنفسك هذا السبيل.

ومرة أخرى ألق نظرة ثانية على الأشياء التي ترغبها وتحتاجها قبل الشروع في هذا الاتجاه. أعد النظر في مسألة رصيدك. تصفح هذا الكتاب مرة أخرى وجرب وضع استراتيجية أخرى. أو اعرض أفكارك على شخص آخر. ربما تجد ضالتك حيث أنت. (حسناً، فإننا نعتقد أن الأمر جدير بالمحاولة).

ثم ابدأ مشروعك

أما إن كنت عازماً على الرحيل، ارحل ولكن وأنت مفتح العينين. وكن في أفضل جاهزية حين تطرق بابك فرصة تحمل إليك عملاً ممتازاً في موقع ممتاز ولدى رئيس مباشر ممتاز. اعرف ماذا تريد، ثم ابدأ البحث والتقصي. ولا تذهب قبل أن تعرف أنك ذاهب إلى مكان يكون فيه العشب أكثر خضرة. وعندما تصل إليه استعن بهذا الكتاب ثانية. إن حفظت ما فيه، فنعما هو.

فالكتاب هو دليلك للحصول على أكثر مما تريد، وحيثما كنت.



شوهدت في مؤتمر لقبول موظفين جدد بمدينة كنساس

بولاية ميسوري

المؤلفتان

لصديقة مشتركة الفضل في تعرف المؤلفتين إحداهما إلى الأخرى فقد رأت فيهما قدراً كبيراً من القواسم المشتركة بينهما، سواءاً على الصعيد الشخصي أو المهني، وكانت محققة في الأمرين معاً. (شكراً لك يا سوزان!).

ومن خلال شراكتهما المهنية قدمت المؤلفتان أول أعمالهما، كتاباً بعنوان «أحببهم وإلا فقد تخسرهم» « Love Em or Lose Em» بالإضافة إلى العديد من المؤلفات وورشات العمل الداعمة للمديرين في جهودهم لتوظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها. وكان من شأن عملهما المشترك أن أفضى إلى العديد من المناقشات والبحوث التي أدت بالتالي إلى صدور الكتاب الذي بين أيديكم.

مكنتهما صداقتهما من أن تدعم إحداهما الأخرى في تنمية أعمالهما الفردية وفي رعاية شؤون أسرة كل منهما.



بيفرلي هي المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Career Systems International وهي شركة استشارية تقوم بأعمال التدريب وتطوير المنتج، ومتخصصة في إدارة المواهب. من مؤلفاتها كتاب يعد من روائع الكتب في تنمية وتطوير الحياة المهنية بعنوان «الطريق للأعلى ليس السبيل الوحيد Up Is Not the Only Way. نالت درجة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس وتقيم في Sherman Oaks مع زوجها باري (عالم الصواريخ المتقاعد) وابنتهما ليندسي التي لا تزال دون العشرين من عمرها، ولديها كلبها روكسي.

أما شارن فتقيم في كامبريا Cambria بولاية كاليفورنيا على بعد مسيرة أربع ساعات إلى الشمال من محل إقامة بيفرلي. وهي الرئيس الحالي لمجموعة شركات Jordan Evans Group المتخصصة بتدريب المسؤولين التنفيذيين وتنمية المهارات القيادية وتوظيف القياديين والاحتفاظ بهم. حصلت شارن على شهادة الماجستير من جامعة واشنطن المركزية Central Washington University. وتقيم مع زوجها مايك (المهندس المتقاعد في الملاحة الجوية ويعمل في التصميم والبناء) ولديهما كلبهما أوريو. لها من زوجها أربعة أبناء هم شيلبي وترافيس ومات وكيلي- وحفيدتان. وجميعهم (لحسن الحظ) يقيمون على الساحل الغربي.

وكثيراً ما يشاهد الناس بيفرلي وشارن تسيران معاً على الشاطيء بصحبة كلبيهما (قرب لاغونا Laguna أو عند مونستون Moonstone، أو جالستين في مقهى - بأي مكان - تعملان ذهنيهما وتستخلصان أفكاراً مبدعة من أجل عمل جديد قادم.

التعاون مع المؤلفتين

تحب كل من بيفرلي وشارن إلقاء الخطب الافتتاحية في المؤتمرات والقيام بأعمال مشتركة لتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات. فضلاً عن ذلك لكل منهما شركتها الخاصة العاملة بصورة مستقلة عن الأخرى في تقديم التنوع الواسع من الخدمات التخصصية . ويمكن معرفة المزيد عن أنشطتهما من خلال زيارة موقع مشترك على الانترنت يقدم معلومات عن كلتا الشركيتن ولكل واحدة منهما بمفردها .

www.LoveItDontLeaveIt.com

شركة كارير سيستمز انترناشنال Career Systems International CSI وهي شركة بيفرلي كاي

هي مؤسسة استشارية وتدريبية ذات توجه نحو المنتج تعمل على تقديم الحلول في إدارة المواهب تكرس جهودها لتقديم الحلول المبتكرة والسهلة والعملية والمتطورة في مجالات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتطوير الاختصاصات المهنية إضافة إلى التعليم والتدريب. حازت على جوائز عديدة، من ضمنها جوائز لما لديها من أدوات للتقييم الذاتي وورشات العمل المدعمة بالكمبيوتر ومواقع الانترنت وتلك التي يديرها المدربون. ولديها أيضاً منهجيات عمل توافق كل زبون على حدة. صممت كافة المواد التي تقدمها CSI لتكون بسيطة ومرنة وباعثة لسرور من يستخدمها .

عنوانها Career Systems International

www.CareerSysemsIntl.com

900 James Avenue

Scranton. PA 1850

Phone (800) 577 - 6916

Fax:(570) 346 - 8606

مجموعة شركات جوردان إيفانز غروب Jordan Evans Group

وهي شركة استشارات في القيادة تكرس جهودها لزيادة فاعلية ارتباط الموظفين بعملهم والاحتفاظ بهم. رئيسة الشركة، شارن جوردان إيفانز، استشارية بارزة في أماكن العمل ومدرب تنفيذ مشهود لها وتلقي الخطب الافتتاحية في الندوات وتعمل بالتعاون مع العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء أمريكا الشمالية وأوروبا واستراليا. زبائنها من كافة الصناعات تقريباً ومنهم شركات تدخل في عداد الشركات الخمسمائة المعروفة باسم تصنيف فوربس Forbes ٥٠٠ مثل شركة بوينغ Boeing وساوث ويست ايرلاينز Southwest Airlines و LSI ogic ويونيفرسال Universal Studies.

عنوانها The Jordan Evans Group

www.jeg.org

565 Chiswick Way

Cambria,CA 93428

Phone: (805) 927-1482

Fax: (805) 927 - 7756

الناشر
Berret-Koehler Publishers

وهي مؤسسة مستقلة تهتم بنشر الكتب وغيرها من المطبوعات المتخصصة بالأفكار المتطورة والممارسات المبتكرة في العمل والأعمال والإدارة والقيادة والإشراف وتنمية الاختصاصات المهنية والموارد البشرية.

تأسست الشركة عام ١٩٩٢، ومنذ ذلك الحين ونحن ملتزمون بتكوين عالم يفيد الجميع وذلك من خلال نشر الكتب التي تجعل من قيمنا جزءاً من عملنا وحياتنا العملية ولإيجاد مؤسسات أكثر فاعلية وأكثر إنسانية.

لقد اخترنا أن نركز على مجالات العمل والأعمال والمؤسسات لأنها هي العناصر المحورية في حياة الكثيرين في عالم اليوم، ناهيك عن كون عالم الأعمال يمر في هذه الأيام بتغييرات تتسم بالعنف والاضطراب، ابتداءاً من انحدار في مستوى العمل الآمن وإلى نشوء هيكليات جديدة لتنظيم العمل والإفراد. وباعتقادنا التغيير ضروري على كافة المستويات - مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع والعالم - ومن هنا فإن منشوراتنا تتطرق إلى كل هذه المستويات.

الغلاف الأخير



أحبه !

متى قلت هذه الكلمة عن عملك آخر مرة؟

ماذا تنتظر؟ أتنتظر مؤسستك لتهتم بك؟ أم تنتظر رحيل رئيسك المباشر؟ أم تنتظر زميلاً لك ليكف عن حماقاته؟ أم تترقب شخصاً يأتيك ويعرض عليك مهمة جديدة ترضى بها؟ أم المزيد من المال؟

إن هذا الكتاب هو الترياق الشافي من الانتظار. اقرأه، وأعد قراءته المرة تلو المرة. ضع علامة على الصفحة التي تهمك، وعلى الأفكار التي تجدها مطابقة لوضعك. قد تشعر أحياناً بالحاجة إلى الرحيل، لكنك لن تضطر إلى ذلك في معظم الأحيان فكتاب «أحببه، ولاترحل عنه» يوضح لك كيف تشعر بالرضا في عملك... حيثما تكون.... والآن.

كتاب يهم العاملين في الوظائف من مختلف الأعمار وفي جميع المراحل: « مرة أخرى تقدم لنا بيف وشارن رائعة من روائعهما.
بأسلوبهما البسيط السلس والصريح تتناولان موضوعاً على قدر كبير

من الأهمية، ألا وهو كيف يجني المرء أكبر فائدة ممكنة من بيئة عمله. أريد لكل واحد من زملائي والعاملين معي أن يقرأه».

- كين بلانشارد، مؤلف مشارك لكتب : The One Minute Mana-gerWhale Done! - Full Steam Ahead

« ست وعشرون استراتيجية من عالم الواقع لكي يشعر المرء بالسعادة في عمله. إن لم يكن هذا الكتاب مناسباً لعصرنا هذا، فلا أدري ما المناسب».

- بوب روزنر، معتمد في النقابات الدولية وصاحب عمود في الصحف بعنوان Working Wounded

«كتاب أعجبني كثيراً وأحببته. وأخيراً بين أيدينا كتاب يهم كل من يعمل في وظيفة ليكون مسؤولاً عن مصيره. تقدم لنا بيفرلي وشارن ستاً وعشرين فكرة قابلة للتطبيق من شأنها أن تجعلنا نقبل على أعمالنا بنشاط ومتعة، وبشكل يومي».

- ليبي سارتن، نائبة الرئيس للموارد البشرية ورئيسة العاملين في شركة Yahoo! Inc.

« لو ركّز المرء جل اهتمامه على ما هو خطأ في وظيفة ما فسوف ينتهي به الأمر إلى وضع لائحة طويلة من الأشياء الباعثة للقلق. تقدم لنا بيف وشارن ستاً وعشرين طريقة نجد من خلالها ما هو مفيد وصائب في أعمالنا. ولهذا السبب يعد كتاب « أحببه، ولا ترحل عنه» على جانب كبير من الأهمية لكل من يعمل ليكسب عيشه».

ستيف لوندين، مؤلف كتاب Fish! And Fish! Sticks